

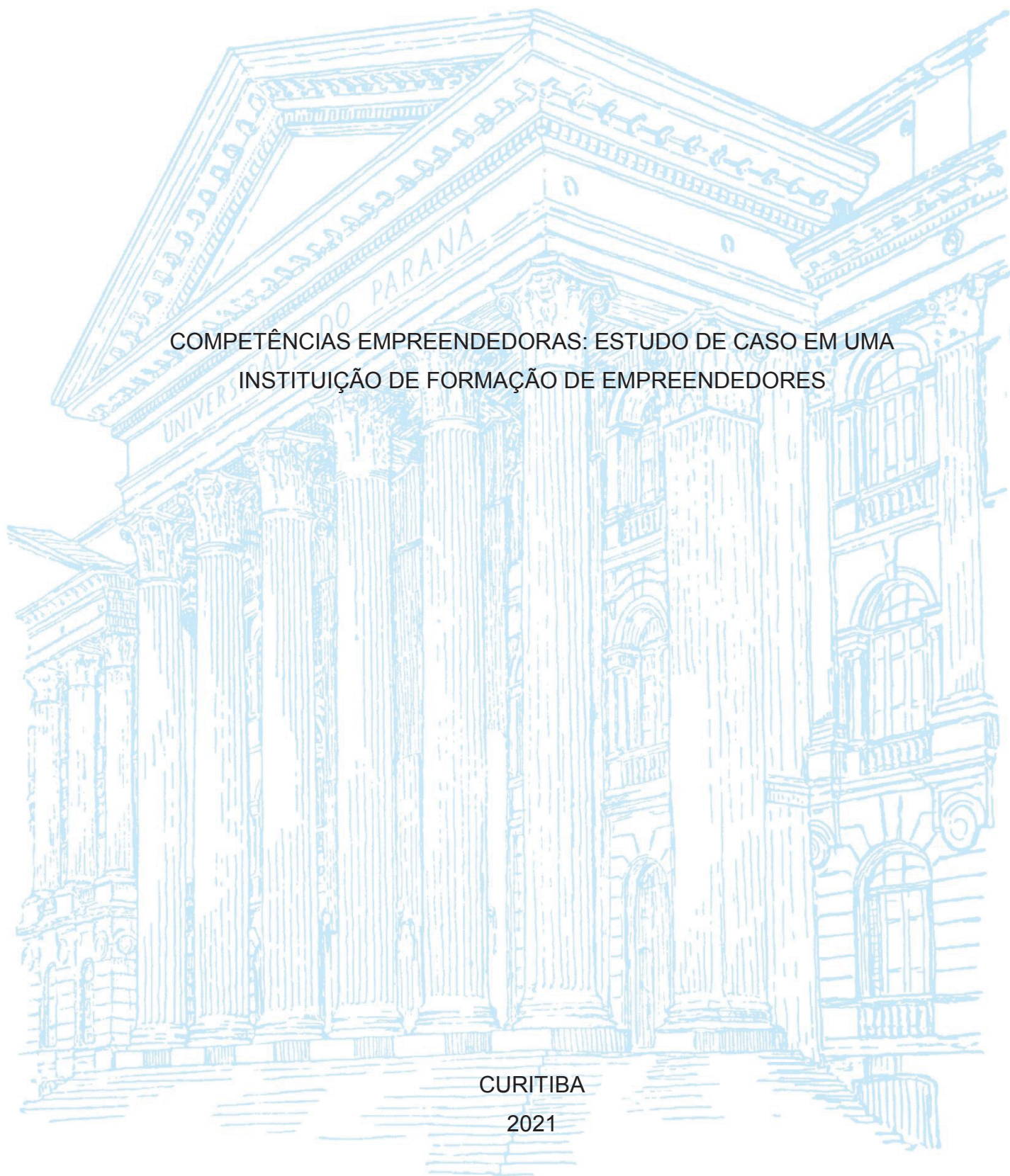
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ANDRÉ FURTINI SILVA

COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS: ESTUDO DE CASO EM UMA  
INSTITUIÇÃO DE FORMAÇÃO DE EMPREENDEDORES

CURITIBA

2021



ANDRÉ FURTINI SILVA

COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS: ESTUDO DE CASO EM UMA  
INSTITUIÇÃO DE FORMAÇÃO DE EMPREENDEDORES

Dissertação apresentada ao curso de Pós-Graduação em Administração, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof. Dra. Karina de Déa Róglio.

CURITIBA

2021

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA DE CIÊNCIAS SOCIAIS  
APLICADAS – SIBI/UFPR COM DADOS FORNECIDOS PELO(A) AUTOR(A)  
Bibliotecário: Eduardo Silveira – CRB 9/1921

Silva, André Furtini

Competências empreendedoras: estudo de caso em uma instituição de  
formação de empreendedores / André Furtini Silva.- 2021.  
110 p.

Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Paraná. Programa  
de Pós-Graduação em Administração, do Setor de Ciências Sociais  
Aplicadas.

Orientadora: Karina de Déa Roglio.

Defesa: Curitiba, 2021.

1. Administração. 2. Empreendedorismo. 3. Desenvolvimento.  
4. Ensino. I. Universidade Federal do Paraná. Setor de Ciências Sociais  
Aplicadas. Programa de Pós-Graduação em Administração. II. Roglio,  
Karina de Déa. III. Título.

CDD 658.421



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO ADMINISTRAÇÃO -  
40001016025P6

## TERMO DE APROVAÇÃO

Os membros da Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em ADMINISTRAÇÃO da Universidade Federal do Paraná foram convocados para realizar a arguição da Dissertação de Mestrado de **ANDRÉ FURTINI SILVA** intitulada: **COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS: ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO DE FORMAÇÃO DE EMPREENDEDORES**, sob orientação da Profa. Dra. **KARINA DE DEÁ ROGLIO**, que após terem inquirido o aluno e realizada a avaliação do trabalho, são de parecer pela sua **APROVAÇÃO** no rito de defesa.

A outorga do título de mestre está sujeita à homologação pelo colegiado, ao atendimento de todas as indicações e correções solicitadas pela banca e ao pleno atendimento das demandas regimentais do Programa de Pós-Graduação.

Curitiba, 03 de Março de 2021.

Assinatura Eletrônica

03/03/2021 16:10:56.0

KARINA DE DEÁ ROGLIO

Presidente da Banca Examinadora (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ)

Assinatura Eletrônica

03/03/2021 16:05:36.0

FERNANDO ANTONIO PRADO GIMENEZ

Avallador Externo (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ - PPPP)

Assinatura Eletrônica

30/03/2021 14:59:34.0

VITÓRIA AUGUSTA BRAGA DE SOUZA

Avallador Externo (UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS)

Av. Lothario Meissner, 632 - Curitiba - Paraná - Brasil  
CEP 80210-170 - Tel: (41) 3360-4365 - E-mail: ppgadm@ufpr.br

Documento assinado eletronicamente de acordo com o disposto na legislação federal Decreto 8539 de 08 de outubro de 2015.

Gerado e autenticado pelo SIGA-UFPR, com a seguinte identificação única: 79586

Para autenticar este documento/assinatura, acesse <https://www.prppg.ufpr.br/siga/visitante/autenticacaoassinaturas.jsp>  
e insira o código 79586

Dedico este trabalho:

A todos que acreditam na educação como fonte de transformação.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus. Pela saúde, determinação e gratidão que me colocaram neste caminho e estão permitindo realizar e encontrar a minha missão.

Aos meus queridos pais Eduardo e Marise. Pela educação, carinho e suporte em todos os momentos da minha vida.

Ao meu irmão Luiz Eduardo. Por mostrar que a vida será uma constante superação, dia após dia.

À minha amada esposa Taciana. Pela dedicação, compreensão e companheirismo neste período de estudo e em todos os momentos que passamos até aqui.

Aos meus avós Manoelina (Neli) e José Newton (*in memoriam*). Pelo exemplo, humildade e aprendizados durante as nossas agradáveis e humoradas conversas.

Aos amigos que fizeram com que essa jornada fosse mais leve. Pelas conversas diárias, momentos de descontração e ensinamentos.

A todos os professores que contribuíram para o meu crescimento nesta jornada.

Gratidão. Obrigado.

O seu principal empreendimento é a sua vida.

(SILVA, 2015, p.33)



## RESUMO

O desenvolvimento de competências empreendedoras apresenta-se como uma alternativa para o profissional destacar-se no mercado de trabalho competitivo e exigente. Cada vez mais é exigido uma vasta gama de conhecimentos, habilidades para desempenhar as funções e atitudes para fazer as coisas acontecerem. Ou seja, um conjunto de competências que o indivíduo precisa dispor para diferenciar-se. Neste sentido, essa dissertação tem por objetivo identificar as competências empreendedoras desenvolvidas nos programas de formação de empreendedores sob a ótica dos seus egressos. O embasamento teórico foi construído levando em consideração o conteúdo a ser ensinado – empreendedorismo e suas diferentes vertentes, a formação empreendedora – ensino de, para e por meio do empreendedorismo, e os objetivos da aprendizagem – desenvolvimento dos conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA). Para tanto, adotou-se como estratégia de pesquisa o estudo de caso e como técnica de coleta de dados utilizou-se a entrevista semiestruturada e a consulta documental dos materiais de apoio da capacitação. A investigação do fenômeno mostrou que o ensino empreendedor, adotando a abordagem baseada em projetos, é uma opção para aprender-fazendo e, consequentemente, pode propiciar o desenvolvimento das competências empreendedoras ao desafiar os estudantes a solucionar os problemas no decorrer do programa. Além disso, pode-se perceber que novas competências foram desenvolvidas, além daquelas propostas para a capacitação, exaltando novos ganhos com a adoção do método empregado. Como propostas de trabalhos futuros, almeja-se realizar a pesquisa da mesma capacitação em diferentes localidades, visando verificar/comparar se existem diferenças nas competências desenvolvidas ou até mesmo a influência do contexto (econômico, social, político, tecnológico). Ademais, pretende-se investigar outras modalidades de formação empreendedora, possibilitando a identificação de novas metodologias, a comparação da efetividade da aplicação e os impactos na vida dos seus egressos.

Palavras-chave: Competências Empreendedoras. Educação Empreendedora. Ensino de Empreendedorismo. Ensino para o Empreendedorismo. Ensino por meio do Empreendedorismo.



## **ABSTRACT**

The development of entrepreneurial skills is presented as an alternative for the professional to stand out in the competitive and demanding job market. Increasingly, a wide range of knowledge, skills to perform functions and attitudes to make things happen are required. That is, a set of skills that the individual needs to have in order to differentiate himself. In this sense, this dissertation aims to identify the entrepreneurial skills developed in the entrepreneur training programs from the perspective of its graduates. The theoretical basis was built taking into account the content to be taught - entrepreneurship and its different aspects, entrepreneurial training - teaching of, for and through entrepreneurship, and learning objectives - development of knowledge, skills and attitudes (CHA) . To this end, the case study was adopted as a research strategy and as a data collection technique, semi-structured interviews and documentary consultation of training support materials were used. The investigation of the phenomenon showed that entrepreneurial teaching, adopting the project-based approach, is an option for learning-by-doing and, consequently, can promote the development of entrepreneurial skills by challenging students to solve problems during the program. Even so, it can be seen that new skills were developed, in addition to those proposed for training, extolling new gains with the adoption of the method employed. As proposals for future work, the aim is to conduct research on the same training in different locations, aiming to check / compare if there are differences in the skills developed or even the influence of the context (economic, social, political, technological). Even so, it is intended to investigate other types of entrepreneurial training, enabling the identification of new methodologies, comparing the effectiveness of the application and the impacts on the lives of its graduates.

**Keywords:** Entrepreneurial Skills. Entrepreneurship Education. Education about Entrepreneurship. Education for Entrepreneurship. Education through Entrepreneurship.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – LINHA DO TEMPO ENSINO DE EMPREENDEDORISMO.....	26
FIGURA 2 – LINHA DO TEMPO ENSINO DE EMPREENDEDORISMO NO BRASIL. .....	28
FIGURA 3 – CONSTITUIÇÃO DA COMPETÊNCIA.....	35
FIGURA 4 – PROCESSO DE FORMAÇÃO EMPREENDEDORA.....	53
FIGURA 5 – ORGANOGRAMA DA MINIEMPRESA.....	69

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – EMPREENDEDORISMO E SUAS DIFERENTES ÓTICAS.....	19
QUADRO 2 – COMPETÊNCIAS DOS EMPREENDEDORES.....	23
QUADRO 3 – COMPARATIVO DAS HABILIDADES EMPREENDEDORAS.....	37
QUADRO 4 – COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS – LACKÉUS.....	40
QUADRO 5 – MODELOS DE COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS.....	42
QUADRO 6 – CRITÉRIOS DE VALIDADE E CONFIABILIDADE DO ESTUDO DE CASO.....	61
QUADRO 7 – CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS.....	63
QUADRO 8 – COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS DO PROGRAMA MINIEMPRESA.....	67

## LISTA DE ABREVIATURAS OU SIGLAS

BNCC	Base Nacional Comum Curricular
CEI	<i>Carland Entrepreneurship Index</i>
GEM	<i>Global Monitor Entrepreneurship</i>
JA	Junior Achievement
MBA	<i>Master in Business Administration</i>
MPE	Micro, Pequenas e Médias Empresas
MSI	<i>Management System International</i>
OCDE	Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico
ONG	Organização Não Governamental
ONU	Organização das Nações Unidas
PEEE	Plano Estadual de Educação Empreendedora do Estado de São Paulo
PIB	Produto Interno Bruto
TEA	Taxa de Empreendedorismo Total
USAID	<i>Agency for International Development</i>

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
1.1 OBJETIVOS .....	16
1.1.1 Objetivo geral .....	16
1.1.2 Objetivos específicos.....	16
1.2 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA.....	16
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>19</b>
2.1 EMPREENDEDORISMO.....	19
2.1.1 Empreendedorismo sob a ótica Econômica .....	20
2.1.2 Empreendedorismo sob a ótica Social .....	21
2.1.3 Empreendedorismo sob a ótica individual .....	22
2.2 FORMAÇÃO EMPREENDEDORA.....	24
2.2.1 Ensino de Empreendedorismo .....	25
2.2.2 Ensino para o Empreendedorismo .....	29
2.2.3 Ensino por meio do Empreendedorismo .....	31
2.3 COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS .....	34
2.3.1 Conhecimentos .....	36
2.3.2 Habilidades.....	37
2.3.3 Atitude .....	38
2.4 MODELOS DE COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS.....	39
2.4.1 Competências de Gerenciamento .....	45
2.4.1.1 Monitoramento.....	45
2.4.1.2 Habilidade financeira .....	45
2.4.2 Competências de Planejamento.....	46
2.4.2.1 Definição de metas.....	46
2.4.2.2 Busca de oportunidades .....	47
2.4.2.3 Tomada de decisão .....	47
2.4.3 Competências de Relacionamento.....	48
2.4.3.1 Persuasão .....	48
2.4.3.2 Rede de contatos.....	48
2.4.3.3 Trabalho em equipe.....	49
2.4.3.4 Liderança .....	49
2.4.4 Competências de Proatividade.....	50

2.4.4.1 Comprometimento .....	50
2.4.4.2 Iniciativa.....	50
2.4.4.3 Perseverança .....	51
2.4.4.4 Autoconfiança .....	51
2.4.5 Competências de Inovação .....	52
2.4.5.1 Criatividade.....	52
2.4.5.2 Sustentabilidade .....	52
2.5 SÍNTESE DO REFERENCIAL TEÓRICO .....	53
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>55</b>
3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	55
3.1.1 Questões de pesquisa.....	55
3.2 CATEGORIAS ANALÍTICAS DO ESTUDO – DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS E OPERACIONAIS .....	56
3.3 ABORDAGEM E DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	60
3.3.1 Estratégia de Pesquisa.....	60
3.3.1.1 Critérios de escolha do caso .....	62
3.3.1.2 Critérios de escolha dos respondentes.....	62
3.3.2 Técnica de Coleta de Dados .....	63
3.3.3 Procedimentos de Análise de Dados .....	65
<b>4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS .....</b>	<b>66</b>
4.1 DESCRIÇÃO DO CASO.....	66
4.2 ANÁLISE DAS COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS .....	73
4.2.1 Competências de Gerenciamento .....	74
4.2.2 Competências de Planejamento.....	77
4.2.3 Competências de Relacionamento.....	80
4.2.4 Competências de Proatividade.....	87
4.2.5 Competências de Inovação .....	90
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>93</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>96</b>
<b>APÊNDICE I – ROTEIRO DE ENTREVISTA.....</b>	<b>107</b>

## 1 INTRODUÇÃO

É comum escutar os pais e professores falarem para seus filhos e alunos que eles “precisam estudar e ser um bom aluno para conseguir um bom emprego no futuro” e incomum que eles falem “você precisa estudar para ser um grande empreendedor ou empresário” (FRANZINI; SELA; SELA, 2006, p. 76). Essas frases estão permeadas de características culturais, refletindo os valores e expectativas que a sociedade possui em relação à ação dos indivíduos que dela fazem parte. Para mudar este cenário, a disseminação do ensino para o empreendedorismo é encarada como uma nova perspectiva, estimulada como um elemento que concorreria para o desenvolvimento tanto econômico quanto social (DIN; ANUAR; USMAN, 2016).

A partir do entendimento da relevância do empreendedorismo, os governos e instituições privadas ao redor do mundo começam a desenvolver ações de estímulo à atividade empreendedora. Em países como Nigéria, Índia e Malásia, a atividade é vista como fator de combate à pobreza, sendo um meio para promoção da economia com o desenvolvimento da empregabilidade, principalmente por meio do incentivo à criação de micro, pequenas e médias empresas – MPE (USMAN; TASMIN, 2015; MAMUN et al., 2017; CHATTERJEE; DAS, 2016). No Brasil, a atividade também é considerada relevante visto que o empreendedorismo aparece nas estatísticas como sendo um fator responsável por 21% na composição do Produto Interno Bruto (PIB). Tal dado demonstra a representatividade na formação das receitas do governo federal e seus Estados (ALMEIDA; VALADARES; SEDIYAMA, 2017; DORNELAS, 2018).

Nos últimos anos, o Brasil apresentou melhoria nos resultados para a Taxa de Empreendedorismo Total (TEA). Essa taxa é mensurada em mais de 40 países pelo *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) e representa o percentual dos indivíduos da população adulta (de 18 a 64 anos) que desenvolve algum tipo de atividade empreendedora, seja ela inicial ou estabelecida. Na pesquisa de 2018, o Brasil ficou com a segunda maior média histórica do índice, demonstrando que 38% da população selecionada lidera alguma atividade empreendedora. Ou seja, a cada cinco brasileiros adultos, dois empreendiam – o que representa, aproximadamente, 52 milhões de pessoas desenvolvendo algum tipo de exercício empreendedor (GEM, 2018).

Embora exista um número elevado de pessoas desenvolvendo algum tipo de atividade empreendedora no Brasil, ainda chama a atenção os altos índices de mortalidade dos empreendimentos (ALBUQUERQUE, 2013; ARAÚJO; MORAIS;



PANDOLFI, 2018; SEBRAE, 2016a), ocasionado sobremaneira pelos fatores: (I) empresa – suas dificuldades operacionais; (II) ambiente – seus riscos e incertezas; e (III) empreendedor – suas características pessoais/relacionais. Tais evidências foram expostas nos dados do relatório “Sobrevivência das Empresas no Brasil”, desenvolvido pelo Sebrae (2016a), destacando que o encerramento das atividades é ocasionado pela combinação dos fatores mencionados e, especificamente em relação às características do indivíduo, pode-se destacar a falta de capacitação do empreendedor, caracterizada pela insuficiência de conhecimentos acerca da condução dos negócios.

Sendo assim, observa-se a relevância do empreendedorismo para a economia e a carência de conhecimentos sobre a condução dos negócios para reduzir os índices de mortalidade de novos empreendimentos como fatores que indicam que os investimentos em educação para o empreendedorismo podem trazer resultados importantes para a sociedade e para a economia como um todo. Nesse sentido, o desenvolvimento das competências empreendedoras pode, no seu conjunto, atuar como um dos vetores que levariam à abertura e longevidade das empresas e, por fim, culminar em um desenvolvimento econômico mais consistente ao longo do tempo.

Deste modo, algumas organizações começaram a desenvolver ações voltadas a alavancar as competências empreendedoras. Evidências mostram que os participantes desenvolvem a percepção empreendedora, contribuindo para o aprimoramento das suas habilidades e comportamentos, e despertando nos estudantes a necessidade e vontade de aprender mais sobre o fenômeno do empreendedorismo (BARBOSA, et al., 2020; HOELTGEBAUM; VOLLES; RONCHI, 2017). Entender a percepção dos egressos ao longo do tempo pode ajudar a compreender o tipo de formação e seus impactos na vida das pessoas.

Diante do cenário apresentado, com o desenvolvimento da presente dissertação almeja-se responder à pergunta de pesquisa: **Quais são as competências empreendedoras desenvolvidas em programas de formação de empreendedores na percepção dos egressos?**

## 1.1 OBJETIVOS

A partir da contextualização e do problema de pesquisa desenvolvido, na sequência é apresentado o objetivo principal do trabalho, assim como o seu desdobramento em objetivos específicos.

### 1.1.1 Objetivo geral

O objetivo geral deste trabalho é identificar as competências empreendedoras desenvolvidas em programas de formação de empreendedores sob a ótica dos seus egressos.

### 1.1.2 Objetivos específicos

Ao detalharmos o objetivo geral em atividades pormenorizadas, o desenvolvimento do estudo apresentará os seguintes desdobramentos:

- Identificar as competências empreendedoras relevantes para a formação empreendedora;
- Compreender as possibilidades de ensino para o desenvolvimento das competências empreendedoras;
- Compreender como os egressos de um programa de formação de empreendedores percebem o desenvolvimento dessas competências empreendedoras.

## 1.2 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA

A presente dissertação tem potencial para promover contribuições teóricas e práticas no desenvolvimento do campo de estudos organizacionais. Em relação aos ganhos práticos, pode-se dizer que o tema possui relevância e vem sendo difundido por governos e instituições privadas com o intuito de estimular a capacidade empreendedora dos indivíduos, podendo auxiliar na criação de novos valores e, conseqüentemente, promovendo a empregabilidade, o desenvolvimento econômico, social e cultural.

O desenvolvimento das competências empreendedoras é defendido por várias instituições e organismos internacionais. O GEM é um deles e aponta que a falta de educação empreendedora limita o impacto econômico e social do empreendimento. Além disso, no GEM, podem ser encontradas recomendações para incentivo do empreendedorismo, sendo eles: a maior difusão do ensino para o empreendedorismo nas escolas, inclusão da temática empreendedorismo nos diferentes níveis de formação, valorização dos professores como forma indispensável para a melhoria da educação em todos os níveis e contextos relacionados à temática empreendedora, bem como o desenvolvimento de iniciativas com foco no aumento da produtividade geral do país relacionada à educação da força de trabalho (GEM, 2018).

Outro órgão que também tem destacado a importância do ensino do empreendedorismo é a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) que desenvolveu o relatório "*Entrepreneurship in Education*". Tal relatório tem como objetivo a disseminação de ações empreendedoras entre os países da União Europeia e enfatiza que "todos os alunos podem e devem treinar sua capacidade e vontade de criar valor para outras pessoas" (LACKÉUS, 2015).

Não obstante, recentemente no Brasil houve a alteração na Base Nacional Comum Curricular (BNCC) – documento que define as diretrizes de educação para todas as instituições de ensino básico em consonância com a Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas (ONU), com a inclusão das competências essenciais a serem desenvolvidas na trajetória de aprendizagem. Estas modificações podem propiciar oportunidades na aplicação do ensino para o empreendedorismo como meio para o desenvolvimento de competências, entregando autonomia para o estudante ao traçar a sua rota de formação e ser responsável pelas suas escolhas, apresentando desde cedo uma noção do que é o mercado de trabalho (CER, 2020).

Estas tendências estão em consonância com o fenômeno de estudo e corroboram com as afirmações de Katz (2003), Lopes, Lima e Nassif (2017) ao mencionarem que a educação empreendedora continuará como uma importante e crescente abordagem ao redor mundo, buscando aumentar as possibilidades de carreira bem como, desenvolvendo a mentalidade e o comportamento empreendedor.

Ainda em relação aos ganhos práticos, além da relevância da temática, o trabalho justifica-se por apresentar uma metodologia de ensino empreendedor, bem como demonstrar as possibilidades de desenvolvimento dos indivíduos ao

participarem desta capacitação, evidenciando as competências desenvolvidas e os seus impactos, atualmente, na vida do egresso.

Em relação às contribuições teóricas, pode-se afirmar que o campo da temática empreendedora é recente em relação aos estudos organizacionais, tendo sua expansão principalmente a partir da década de 1980 com o desenvolvimento de eventos nas áreas das ciências humanas/gerenciais, com o crescente aumento nas publicações e a criação dos periódicos voltados exclusivamente para a temática (FILION, 1999; FERREIRA; PINTO; MIRANDA, 2015). Embora ocorra essa expansão, Miller (2012) identificou que existem poucas avaliações dos programas de educação para o empreendedorismo ao realizar uma pesquisa com diversos programas de capacitação, entre eles, o Empretec, os cursos da Endeavor e do Instituto Cambridge (MIT). Ainda neste sentido, Sigahi (2019) identificou o surgimento de novas perspectivas teóricas na tentativa de explicar as ações e a lógica que molda o comportamento empreendedor.

Além disso, espera-se contribuir teoricamente auxiliando na consolidação do campo, especificamente em relação ao ensino empreendedor, visto que, conforme exposto por Lopes (2010, não paginado) “a educação empreendedora carece de uma discussão mais sólida e embasada, que ajude em seu amadurecimento e norteamento, estimulando sua disseminação de forma mais profissional e eficaz”. Desta maneira, pretende-se contribuir com o desenvolvimento conceitual do tema, apresentando uma investigação inovadora, visto que muito se tem falado da importância do ensino, mas os resultados na vida dos sujeitos que já passaram por um processo de capacitação empreendedora são negligenciados em detrimento dos resultados estruturais e econômicos.

Após a explanação das justificativas teóricas e práticas, as próximas seções discorrem sobre: os fundamentos teóricos que sustentam o desenvolvimento deste trabalho, os procedimentos metodológicos adotados para investigação do fenômeno, análise e discussão dos dados, bem como as considerações finais.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para a realização da análise proposta, torna-se necessário o aprofundamento teórico. Para tal, este foi dividido em: empreendedorismo e suas diferentes vertentes (econômica, social e individual), ensino de empreendedorismo, ensino para o empreendedorismo, ensino por meio do empreendedorismo, competências e competências empreendedoras.

### 2.1 EMPREENDEDORISMO

Empreendedorismo não é um fenômeno moderno, existindo desde a primeira ação inovadora do homem que tinha o desejo de melhorar as suas relações com seus pares e com a natureza (DOLABELA, 2006). O termo também não possui um consenso para sua definição, visto que cada pesquisador fornece um conceito para o fenômeno em acordo com a visão de mundo que o fundamenta. Isso tem, por um lado, fornecido uma gama variada de visões; por outro, não permite que um consenso seja formado (FILION, 1999; FERREIRA, 2005).

Dada a variedade de visões, o campo de estudos do empreendedorismo pode ser dividido entre as suas escolas de pensamento, as suas eras, a partir dos resultados econômicos, sociais e a partir do indivíduo, entre outras (CUNNINGHAM; LISCHERON, 1991; FERREIRA, 2005; LANDSTRÖM; BENNER, 2010). Tal divisão também está atrelada a um conceito específico do termo empreendedorismo como pode ser visto no Quadro 1.

QUADRO 1 – EMPREENDEDORISMO E SUAS DIFERENTES ÓTICAS.

Ótica	Consolidação das definições
<b>Econômica</b>	O empreendedorismo é um meio para aproveitar as oportunidades do mercado, carregadas de riscos e incertezas, mas com potencial para o desenvolvimento inovador e para impactar o crescimento econômico da sociedade.
<b>Social</b>	O empreendedorismo é um meio para a realização das aspirações do empreendedor, sendo que estas são influenciadas pelo contexto e pelo ambiente social e cultural aos quais o indivíduo está submetido.

Ótica	Consolidação das definições
<b>Individual</b>	O empreendedorismo é tido como o desenvolvimento de ideias novas e criativas, direcionadas para um caminho pré-estabelecido em busca da realização de visões do empreendedor.

FONTE: Adaptado de FILION, 1999; LANDSTRÖM; BENNER, 2010; PREVIDELLI; SELA, 2006; SOUZA, 2014; SOUZA NETO, 2017.

A apresentação das diferentes vertentes fundamenta o objetivo deste trabalho que é identificar as competências empreendedoras desenvolvidas nos programas de formação de empreendedores sob a ótica dos seus egressos. Ou seja, o objeto de análise possui relação com as três perspectivas a serem apresentadas na sequência.

### 2.1.1 Empreendedorismo sob a ótica Econômica

Richard Cantillon foi o primeiro a usar o termo “empreendedor” no contexto empresarial e, de acordo com a sua visão e a sua própria experiência de vida como banqueiro e investidor, o empreendedor era considerado aquele sujeito que compra bens e serviços com a intenção de vender por um preço indeterminado no futuro, assumindo o risco do negócio (SOUZA NETO, 2017). Ainda, para ele as características básicas do empreendedorismo eram o risco e a incerteza – associados à capacidade de previsão e disponibilidade para enfrentar as situações adversas, fazendo com que o empreendedor exerça uma função importante na economia – o de responsável por todas as trocas comerciais e, conseqüentemente, promotor do equilíbrio entre oferta e demanda (LANDSTRÖM; BENNER, 2010).

Ainda dentro da ótica econômica, mas com características dispares, Jean Baptiste Say trouxe novos elementos para a figura do empreendedor, entendendo este como o ser que exerce a função de coordenação e distribuição da produção, combinando os diferentes recursos e trazendo à tona a necessidade de gestão destes (FERREIRA, 2005; LANDSTRÖM; BENNER, 2010). Say também foi considerado o “pai” do empreendedorismo e um dos iniciadores da correlação entre a imagem do empreendedor e a inovação, fazendo deste um agente de mudanças responsável pelo desenvolvimento econômico em consequência das criações de novos empreendimentos (SOUZA NETO, 2017)

Não obstante as contribuições realizadas até então, Joseph Schumpeter é considerado o principal precursor do empreendedorismo sob a ótica econômica com o desenvolvimento da obra “A Teoria do Desenvolvimento Econômico”, um dos trabalhos mais citados nas últimas décadas conforme levantamento bibliométrico realizado por Ferreira, Pinto e Miranda (2015) entre os anos de 1981 e 2010. Schumpeter apresentou as características do empreendedor nos moldes que conhecemos hoje, como um sujeito que tem a percepção e consegue aproveitar as oportunidades para o desenvolvimento do seu negócio, levando em consideração o aprimoramento inovador. Ou seja, o empreendedor era tido como aquele indivíduo que aproveita as oportunidades para obter lucros, assume riscos, é um agente de mudanças e inovador (CONSONI, 2016; FILION, 1999).

Ainda sobre Schumpeter, além de ser o responsável pela associação do empreendedor com a inovação, também mostrou a importância desses indivíduos para o desenvolvimento econômico, demonstrando-os como importantes detectores de oportunidades, criadores de empreendimentos, dispostos a correr riscos e responsáveis por transmitir ao mercado o desenvolvimento de novas soluções/inovações (FILION, 1999). Contudo, a ótica econômica foi criticada por não ter criado uma ciência do comportamento dos empreendedores, introduzindo aspectos da racionalidade aos indivíduos a serem explorados pelos psicólogos, psicanalistas, sociólogos, entre outros investigadores dos aspectos humanos (FILION, 1999; SOUZA NETO, 2017) – tópico este a ser explicitado no item “Empreendedorismo sob a ótica individual”.

## 2.1.2 Empreendedorismo sob a ótica Social

A partir de meados do século XX, os pesquisadores sociais, embasados na história econômica e na sociologia, começaram a despertar o interesse para o estudo da temática empreendedora (LANDSTRÖM; BENNER, 2010). Max Weber foi um dos precursores ao considerar os componentes sociais dos sujeitos com a capacidade de influenciar as suas ações, tais como os seus sistemas de valores, influenciados principalmente pela crença religiosa ou o trabalho ético protestante. Ademais, preconizava que a relação tríade (ética da alta produtividade, poupança – a advinda dos lucros, e desmotivação do consumo), disseminada socialmente por meio das crenças religiosas, possuía um forte impacto no desenvolvimento econômico,



resultando em maior produtividade, diminuição das despesas e aumento da economia (FERREIRA, 2005; SOUZA NETO, 2017).

Os trabalhos que se alinham nesta vertente consideram que o empreendedor se forma a partir de certos valores presentes na cultura, bem como a partir de suas experiências e a capacidade desta de influenciar a tomada de decisão daqueles que desenvolveram algum tipo de empreendimento (FRANCO; GOUVÊA, 2016; SOUZA NETO, 2017).

Na década de 1940, historiadores e sociólogos pesquisavam sobre o empreendedorismo e o seu papel no processo de modernização das sociedades ao redor do mundo, tentando evidenciar como o contexto histórico e as estruturas sociais moldaram o crescimento do empreendedorismo, sendo desenvolvidos sobremaneira na figura de Arthur Cole (LANDSTRÖM; BENNER, 2010). Ainda de acordo com os autores, a partir da década de 1960 os estudos sob esta vertente começaram a possuir um novo direcionamento, com a introdução dos pesquisadores psicólogos e sociólogos que buscaram compreender os traços e características do empreendedor.

### 2.1.3 Empreendedorismo sob a ótica individual

Sob a ótica individual, as contribuições começaram a ser desenvolvidas a partir do final da década de 1950 e início de 1960, com as pesquisas realizadas por McClelland, ao introduzir métodos quantitativos em suas análises na tentativa de demonstrar que os fatores comportamentais possuem forte relação com o desenvolvimento econômico (SOUZA NETO, 2017). Desde então, os trabalhos começam a ser apreciados por outras áreas de conhecimento e não apenas entre os psicólogos, despertando o interesse das áreas relacionadas ao comportamento do indivíduo e da sociedade, como a sociologia e a antropologia social (LANDSTRÖM; BENNER, 2010).

Na visão de McClelland (1986) o empreendedor é aquele indivíduo carregado de características comportamentais específicas que o diferenciam, podendo destacar três grupos de competências: I – proatividade, II – orientação para realização e III – compromisso com os outros, que são detalhados no Quadro 2.

QUADRO 2 – COMPETÊNCIAS DOS EMPREENDEDORES.

Competências		Características
Proatividade	Iniciativa	Faz as coisas antes de ser solicitado ou forçado pelos eventos.
	Assertividade	Confronta os problemas diretamente com os outros. Diz aos outros o que eles têm que fazer.
Orientação para realização	Visualiza e age sobre as oportunidades	Aproveita as oportunidades incomuns para iniciar um novo negócio, obter financiamentos, terrenos, espaços de trabalho ou assistência.
	Orientação para eficiência	Procura ou encontra maneiras de fazer as coisas mais rapidamente ou com menos custos.
	Preocupação com a alta qualidade do trabalho	Declara o desejo de produzir ou vender um produto ou serviço de qualidade superior ou melhor.
	Planejamento sistemático	Divide uma tarefa em subtarefas, ou subobjetivos, antecipando obstáculos e avaliando alternativas.
	Monitoramento	Desenvolve ou utiliza procedimentos para garantir que o trabalho seja concluído ou que atenda aos padrões de qualidade.
Compromisso com os outros	Compromisso com o contrato de trabalho	Faz um sacrifício pessoal ou faz um esforço extraordinário para concluir um trabalho, falando com os trabalhadores ou trabalhando em seu lugar para conclusão.
	Reconhece a importância das relações comerciais	Age para criar harmonia ou relacionamentos amigáveis com os clientes, visualizando os relacionamentos interpessoais como um recurso comercial fundamental, colocando a boa vontade a longo prazo sobre o ganho a curto prazo.

FONTE: Adaptado de MCCLELLAND (1986).

Assim como mencionado para a definição do conceito de empreendedorismo, o mesmo ocorre para o empreendedor, não havendo um conceito único e podendo ser desenvolvido em todos os ramos de atividades humanas em todos os setores da sociedade (SOUZA NETO, 2017). Diante disso, a definição adotada para a classificação do empreendedor neste trabalho é aquela definida por Souza (2014) em conjunto com as definições de Sela e Previdelli (2006), e Fillion (1999), caracterizando o sujeito como aquele que pode, além de criar um empreendimento, (I) desenvolver novas e criativas ideias, (II) adotando a ação de empreender como um meio para concretização dos seus sonhos, colocando-se como o principal (III) responsável pela construção da sua vida pessoal e profissional, itens a serem explorados na sequência.

Em relação ao (I) desenvolvimento de ideias novas e criativas, considera-se esta como resultado de um comportamento empreendedor, desenvolvido por meio de

um novo projeto, produto, serviço, uma reestruturação de uma empresa ou até mesmo a criação de um negócio social (LOPES, 2017, p. 5). Ou seja, o indivíduo empreendedor é tido como aquele que identifica ou até mesmo cria e aproveita uma oportunidade de melhoria e/ou invenção, independente da sua posição – proprietário de um negócio, empregado, autônomo, colocando em prática aquilo que foi imaginado, buscando gerar valor para si ou para sociedade (DORNELAS, 2017).

Já para a adoção do (II) empreendedorismo como meio de buscar a realização dos seus sonhos, ao analisar os relatórios do GEM de 2014 a 2018, aproximadamente 30% da população adulta (18 a 64 anos) manifestou o sonho de ter um negócio próprio (GEM, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018). Esses dados corroboram com o novo perfil do trabalhador brasileiro, apontado no estudo GUESS Brasil, como sendo aquele indivíduo que deseja ser o seu próprio patrão, fazendo o que gosta, possuindo liberdade de horário de trabalho e obtendo uma remuneração superior à adotada no mercado de trabalho assalariado (LIMA; NASSIF; LOPES; SILVA, 2014).

E por fim, o empreendedor como (III) responsável pela construção do seu caminho de vida, corrobora as diretrizes definidas pela BNCC em que o indivíduo, desde o ensino básico, possui autonomia para traçar a sua rota de formação, sendo responsável pelas suas escolhas (CER, 2020). Em outras palavras, podem ser os sujeitos que “empreendem sua própria aprendizagem, a fim de viabilizar algum projeto próprio, com outras pessoas, grupos ou mesmo de organizações e redes diversas” (SEKIGUCHI, et al., 2017, p. 56).

Estas características podem ser desenvolvidas e treinadas nos programas de formação empreendedora, sendo possível aprender a ser empreendedor (SALIM; SILVA, 2010), assunto este a ser explorado no próximo tópico.

## 2.2 FORMAÇÃO EMPREENDEDORA

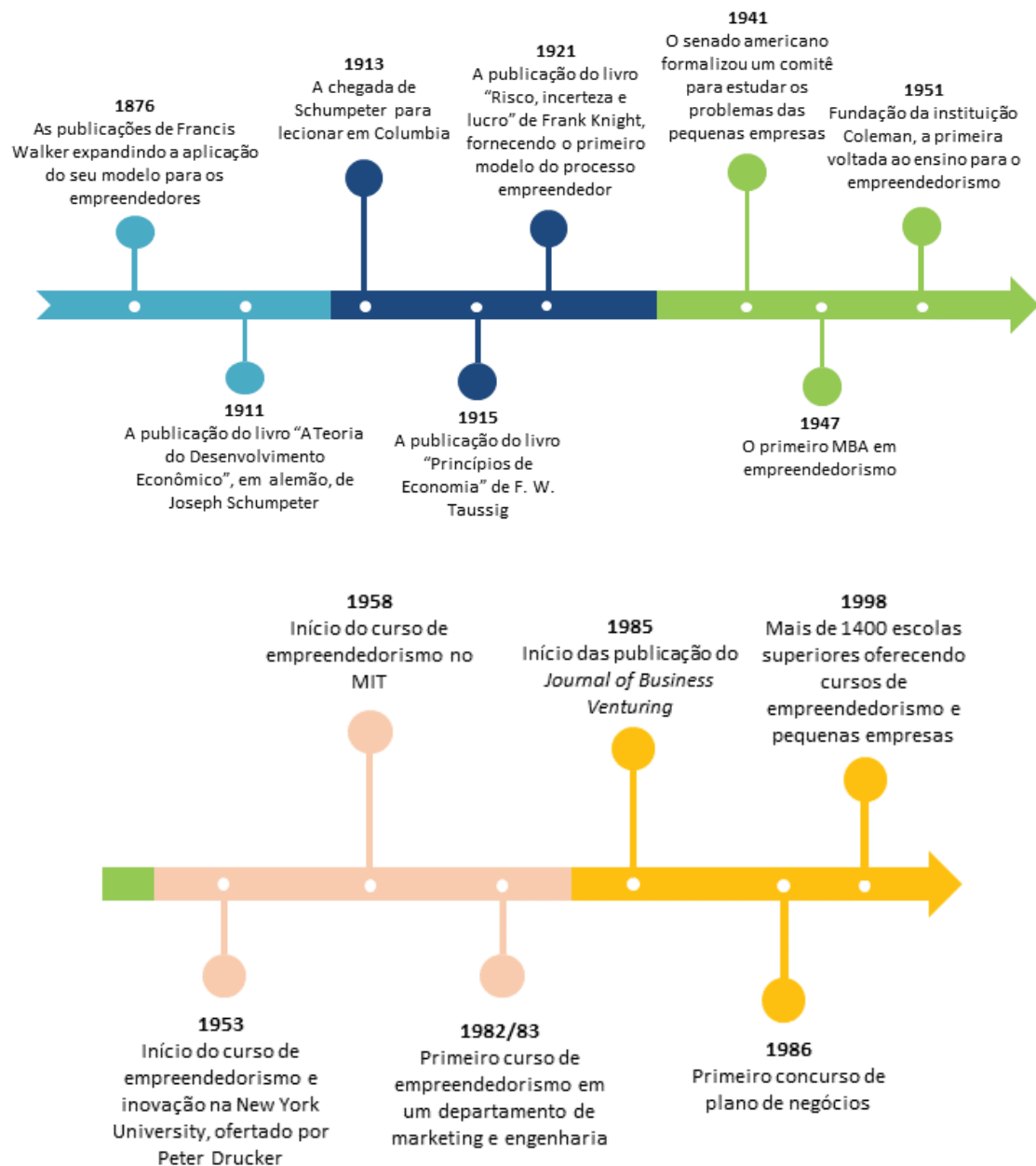
Para atingir o objetivo proposto no presente trabalho, faz-se necessária a compreensão do ensino de empreendedorismo, ensino para o empreendedorismo e ensino por meio do empreendedorismo, tópicos a serem explicitados na sequência.

Importante destacar que, embora existam as três modalidades de ensino, as abordagens não são excludentes, sendo necessário aderir aquela (ou aquelas) que seja mais apropriada para o seu público-alvo, bem como de acordo com os objetivos propostos para a formação empreendedora (SEBRAE, 2020).

### 2.2.1 Ensino de Empreendedorismo

Esta modalidade de ensino teve sua origem nos Estados Unidos, em 1947, com Myles Mace sendo o responsável pela introdução da disciplina na *Harvard Business School* para os alunos do segundo ano do *Master in Business Administration* – MBA (LAVIERI, 2010; KATZ, 2003). No entanto, eventos anteriores já sinalizavam para a existência de ações em torno desta modalidade de ensino, podendo destacar os acontecimentos expostos na linha do tempo apresentada na Figura 1.

FIGURA 1 – LINHA DO TEMPO ENSINO DE EMPREENDEDORISMO.

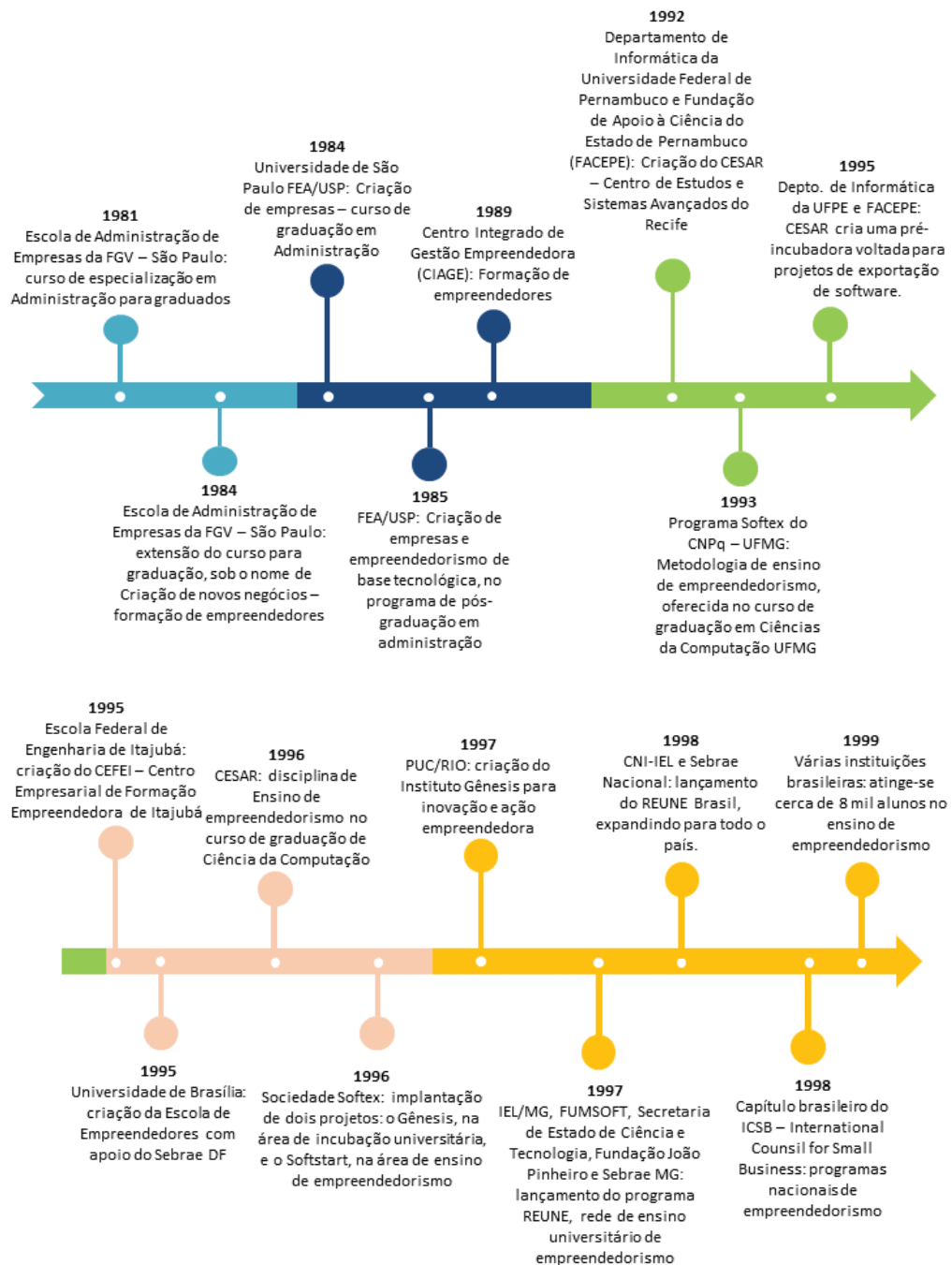


FONTE: Adaptado de KATZ (2003).

Mas foi a partir da década de 1980 que o ensino de empreendedorismo começou a possuir destaque no país e iniciou a sua disseminação para o restante do mundo. Entretanto, não houve uma ligação entre o que estava sendo difundido nos Estados Unidos e nos demais países, gerando diferentes interpretações acerca da temática, bem como propiciando distintos procedimentos metodológicos (SEBRAE, 2016b).

No Brasil, o ensino do empreendedorismo tem sua origem atribuída às escolas de administração e o professor Ronald Degen como seu precursor em 1981. O foco da sua disciplina na Fundação Getúlio Vargas era a criação de novos negócios e, mais tarde, começou a ser aplicada nos cursos de graduação e pós-graduação (LAVIERI, 2010). Desde então, a matéria foi adotada por universidades e outras instituições – conforme apresentado na Figura 2, com a finalidade de desenvolver melhores condições aos indivíduos para destacar-se no mercado de trabalho competitivo, afetado pela crise de empregos da década de 1980 (HENRIQUE; CUNHA, 2008).

FIGURA 2 – LINHA DO TEMPO ENSINO DE EMPREENDEDORISMO NO BRASIL.



FONTE: Adaptado de HENRIQUE; CUNHA (2008); SEBRAE (2016b).

Neste período o ensino de empreendedorismo era definido como a educação que tem por objetivo criar um novo produto ou serviço com valor econômico, sendo capaz de aumentar a empregabilidade (HANSEMARK, 1998). O seu foco também estava na compreensão das atividades para iniciação e gerenciamento de um empreendimento, tais como: conhecer as características do processo de empreender; compreender os métodos para identificação e avaliação de oportunidades; plano de



negócios; planejamento de marketing, financeiro, operações; e gerenciamento de recursos humanos (HISRICH; PETERS, 2004).

Desde então, ampliou-se a importância dada à temática e as instituições públicas e privadas começaram a desenvolver ações voltadas ao desenvolvimento da educação para o empreendedorismo, possuindo uma finalidade complementar do ensino de empreendedorismo, sendo esse tópico explorado na sequência.

### 2.2.2 Ensino para o Empreendedorismo

A educação no seu sentido amplo é o processo pelo qual o homem se faz homem, configurando-se como um meio de transmissão cultural e estrutural do ser humano, indo além da difusão de informações e servindo como um princípio para moldar o progresso social do indivíduo, através dos processos de socialização com objetivos e planejamentos determinados (LAVIERI, 2010). Em consonância com essas características, a educação para o empreendedorismo também vai além do ensino de empreendedorismo, necessitando uma estratégia de implantação, bem como dos recursos que envolvam e transmitam valor para os alunos, criando uma mentalidade e comportamento empreendedor conectado a uma estrutura de parceiros internos e externos que propiciem o desenvolvimento das atividades e projetos (GHOBRIIL et al., 2020).

Seguindo estes alinhamentos, a União Europeia e seus Estados membros começaram a reconhecer a importância da educação para o empreendedorismo como forma de desenvolvimento do potencial das pessoas, sendo capaz de criar não só uma mentalidade empreendedora, mas também de promover o desenvolvimento dos conhecimentos, habilidades e atitudes capazes de disseminar a cultura nos diferentes estágios de aprendizagem. O Grupo de Trabalho Temático da Comissão Europeia de Educação para o Empreendedorismo conceituou esta modalidade de ensino como “o desenvolvimento das competências dos aprendizes e a sua capacidade para transformar ideias criativas em ações empreendedoras” (EC, 2016, p. 21). O grupo ainda delimitou que esta definição apresenta duas perspectivas: (I) desenvolvimento de atitudes, competências e conhecimentos, permitindo transformar ideias em ações; e (II) associação do empreendedorismo além da atividade econômica e criação de negócios, mas também a todas as áreas da vida e da sociedade.

Acompanhando estes movimentos, no Brasil começaram a surgir ações com o intuito de disseminar esta modalidade de ensino. Exemplo disso foi a alteração na BNCC com a inclusão do desenvolvimento de competências na trajetória de aprendizagem do estudante, criando um cenário de oportunidades para o ensino de empreendedorismo como meio para o desenvolvimento de tais competências (CER, 2020). Além disso, os Estados desenvolveram as suas iniciativas, como é o caso do Plano Estadual de Educação Empreendedora do Estado de São Paulo, tendo como objetivo geral “formar estudantes com conhecimentos, habilidades e atitudes empreendedoras capazes de transformar ideias em soluções inovadoras, que poderão gerar benefícios e prosperidade para si e para sociedade...” (PEEE, 2017, p. 12).

Desta forma, o ensino para o empreendedorismo começou a ser desenvolvido como um meio de promoção das competências, onde os indivíduos são tidos como aqueles que desenvolvem a atitude empreendedora em graus diversos (BLESIA et al., 2019; LAVIERI, 2010). Ademais, o seu foco está no desenvolvimento das ações de ensino voltadas ao empreendedorismo, cumprindo com os objetivos definidos por Lopes (2010): ensinar o que é o empreendedorismo, ensinar a comportar-se de forma empreendedora (aprimoramento dos comportamentos do indivíduo) e ensinar como se tornar um empreendedor (foco nas habilidades e conhecimentos). Estas características ainda corroboram com a definição de Sekiguchi et al. (2017) acerca desta modalidade de ensino, sendo:

“Aquele que ocorre por meio de sujeitos que empreendem sua própria aprendizagem, a fim de viabilizar algum projeto próprio, com outras pessoas, grupos ou mesmo de organizações e redes diversas. Nesse sentido, é toda educação genuína, que vise o desenvolvimento ou a realização de empreendimentos, em sentido amplo (de ideias e projetos a serem prototipados ou propostas acadêmicas e de aprendizagem, até o desenvolvimento de produtos, serviços, empresas e organizações ou articulações em redes com uma maior complexidade), e gere aprendizados individuais e coletivos a partir da interação entre sujeitos autônomos, responsáveis e solidários, pode ser denominada de empreendedora” (SEKIGUCHI, et al., 2017, p. 56).

Neste sentido, os programas de formação empreendedora começaram a ser promovidos com foco na construção de competências, podendo ser um meio de aprimorar os conhecimentos e habilidades que modificariam ou auxiliariam a provocar alterações no comportamento dos indivíduos – aqueles que antes procuravam

emprego, hoje são os sujeitos que criam ou aperfeiçoam o seu trabalho (e até mesmo de outras pessoas) como uma necessidade de adequar-se ao mercado competitivo em que nem todos possuem a oportunidade de ser empregado ou de ser valorizado/reconhecido com a adoção de novas soluções (DIN; ANUAR; USMAN, 2016).

Essas modificações também destacam a mudança no papel do professor, indo além da transmissão de conhecimentos para o nível de mediador, adotando práticas experienciais, convidando palestrantes para compartilhar as suas vivências, ensinando novas ferramentas que estimulem o espírito empreendedor, buscando ensinar e educar seus alunos com o intuito de melhorar a qualidade da experiência no aprendizado (DAVID, et al., 2018; RUIZ; ALVARADO, 2016).

### 2.2.3 Ensino por meio do Empreendedorismo

O ensino por meio do empreendedorismo possui como foco o processo empreendedor, sendo desenvolvido com a utilização das metodologias que propiciem as experiências reais vivenciadas no dia a dia empresarial (LACKÉUS, 2015). Além disso, essa abordagem apresenta-se como uma alternativa para o aprender-fazendo, visando prover as competências – conhecimentos, habilidades e atitudes aos indivíduos (WILLIAMS, 2015), sendo uma opção na busca de soluções de impacto para enfrentar os problemas empresariais, governamentais ou da comunidade (DANIEL et al., 2017).

Posto isto, estudos foram desenvolvidos para verificar a aplicação das diferentes metodologias no ensino para o empreendedorismo com a finalidade de desenvolver as competências empreendedoras. Do conjunto de artigos levantados que tratam acerca dos resultados do ensino por meio do empreendedorismo percebe-se que eles possuem foco voltado para: (I) estratégias de implantação e (II) metodologias e técnicas de ensino; sendo direcionadas principalmente para as instituições de ensino superior.

Em relação às (I) estratégias de implementação, pode-se verificar a escolha pela adoção de técnicas de ensino voltadas para o aprender-fazendo, devendo estas estarem alinhadas com as ações de motivação e de continuidade dos projetos, visando o engajamento de todos os envolvidos, principalmente dos governos, universidades e empreendedores (MELLO; ZARDO, 2017; NORONHA; FOWLER;

SANT'ANNA, 2017). Além disso, identificou-se a importância do planejamento e gerenciamento do projeto, além do desenvolvimento das competências empreendedoras alinhadas à missão, valores e história da instituição (GHOBIL, et al., 2020).

Para as (II) metodologias e técnicas de ensino, percebe-se que a temática e as técnicas começaram a ser adotadas recentemente, podendo destacar o *design thinking*, *canvas*, *lean startup*, gamificação, entre outras que se mostraram eficientes no estímulo da criatividade, detecção de oportunidades, liderança e sociabilidade, dependendo da modalidade de ensino e do público-alvo capacitado (DIN; ANUAR; USMAN, 2016; HAHN; MINOLA; BOSIO, 2019; HOELTGEBAUM; VOLLES; RONCHI, 2017; LINHARES; SOUSA, 2017).

Em contrapartida, foi possível identificar a necessidade de capacitação dos educadores, posto que as novas abordagens podem “entrar em conflito com a tradicional ideia de ensino, na qual um professor ensina e os alunos passivamente aprendem” (HASHIMOTO; GRISI, 2017, p. 280), contradizendo a lógica do aprender-fazendo. Nesta perspectiva, a mudança parte inicialmente dos educadores e as suas atitudes podem ter impacto no aprendizado dos alunos, sendo necessário o seu engajamento para propiciar melhores resultados (LEFFLER, 2019).

Além destas constatações, vale destacar o desenvolvimento da Abordagem Baseada em Projetos ou Aprendizagem Baseada em Projetos, sendo a metodologia empregada no programa de formação empreendedora objeto de análise deste trabalho. Com sua origem no início do século XX, este método pode ser caracterizado como um meio para a solução de um problema ou o desenvolvimento de um projeto, mesclando a teoria com a prática e despertando o interesse e engajamento dos alunos de diferentes disciplinas (SEBRAE, 2020; YDP, 2016).

A abordagem começa a ser utilizada nas disciplinas que carecem da vivência prática, tornando-se uma alternativa para o desenvolvimento das habilidades necessárias à solução de problemas, utilizando os conhecimentos dos alunos em um ambiente interativo e cooperativo (SANTOS, 2020). Dentre os seus benefícios, destacam-se a possibilidade de oferecer autonomia ao estudante, estimulando a solução dos desafios em conjunto – cada aluno com suas habilidades e informações, sendo necessário o pensamento crítico para a co-criação das soluções, produtos, ideias (MORAN, 2018; CECÍLIO; TEDESCO, 2019).

Dentre os principais objetivos de aprendizagem para a utilização do método, destacam-se: (I) ensinar os conteúdos fundamentais para as áreas de estudos e disciplinas acadêmicas, aplicando estes conhecimentos em situações do mundo real – solução de problemas, encontrando respostas para perguntas complexas ou criando produtos de qualidade; (II) desenvolvimento das competências de pensamento crítico, capacidade de resolver problemas e gerenciamento de projetos, não esgotando apenas nessas, mas procurando aprimorar os conhecimentos valorizados pela comunidade, escola, professores e pais. Neste sentido, começaram a surgir elementos que caracterizam a metodologia (BUCK INSTITUTE FOR EDUCATION, 2019; HQPBL, 2018), podendo destacar:

- Problema desafiador – os projetos devem ter qualidade, requerendo um esforço condizente para solução de um problema complexo e que tenha significado para os estudantes.
- Reflexão – pensar no que está aprendendo, como está aprendendo e por que está aprendendo, para auxiliar na consolidação e trazer significado ao aprendizado.
- Espírito de dono do projeto – ter a propriedade do trabalho, defender a ideia.
- Produto público – o projeto deve ser compartilhado e apresentado para as partes interessadas, tornando o trabalho tangível e passível de discussão, objetivando o aumento da qualidade.
- Pesquisa contínua – os desafios requerem pesquisa constante, combinação de diferentes fontes, desenvolvendo uma investigação interativa com perguntas/ respostas/ soluções atualizadas assim que surgem novas informações.
- Crítica/ revisão – praticar o feedback construtivo, visando melhorar o trabalho do outro.
- Autenticidade – o projeto deve trabalhar com o contexto real, apresentando as características, preocupações, interesses, cultura, entre outros fatores vivenciados pelos alunos.
- Colaboração – os alunos devem trabalhar em equipe (não somente dividir as partes de cada), contribuindo com os seus conhecimentos e valorizando as opiniões dos colegas.

- Gestão de projetos – saber gerenciar o tempo, as tarefas e os recursos de forma eficiente, utilizando ferramentas e técnicas que podem auxiliar neste processo.

De maneira geral, inicialmente o ensino do empreendedorismo estava voltado à abertura de empresas e seus desdobramentos, tais como a identificação e avaliação de oportunidades, desenvolvimento do plano de negócios e o planejamento das áreas funcionais e estratégicas. Além disso, ele pode ser um ensino do tópico como campo de estudo com o objetivo de entender o fenômeno, possuindo como foco o desenvolvimento dos conhecimentos. Mais recentemente, com a adoção do ensino para o empreendedorismo percebe-se que a abordagem tem como intuito o desenvolvimento de competências. Nesse sentido, além do conhecimento de certas técnicas gerenciais (ou administrativas), são estimuladas as habilidades e atitudes que propiciam ao sujeito maior possibilidade de empreender com sucesso, sendo este o direcionamento adotado para a execução desta pesquisa.

## 2.3 COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS

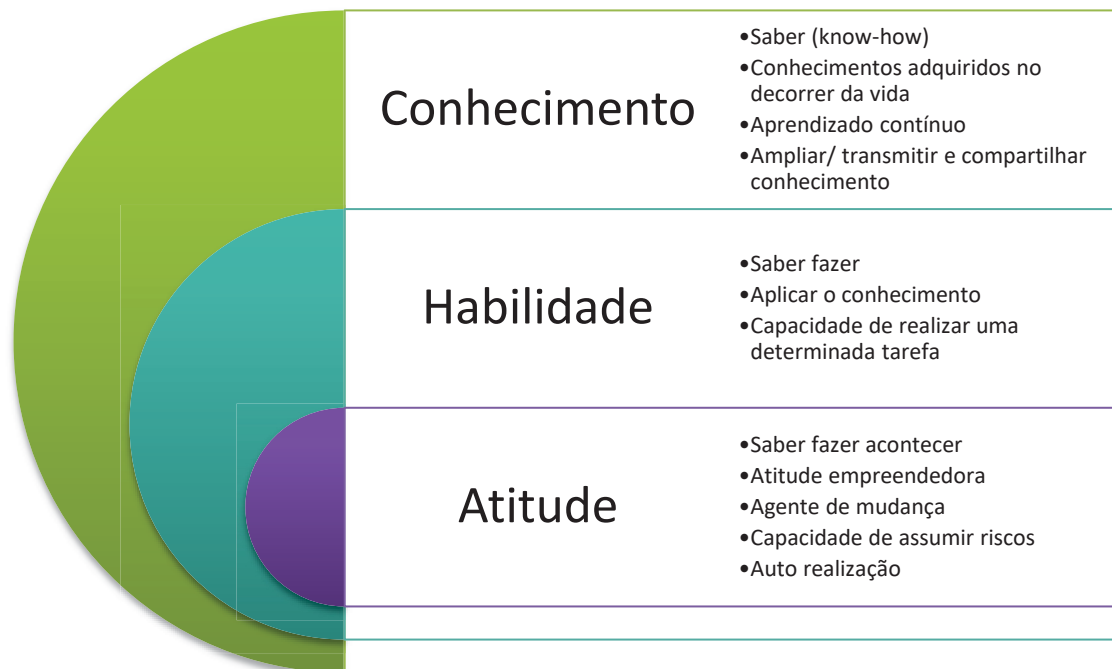
Competência está associada a verbos como “saber agir, mobilizar recursos, saber aprender, assumir responsabilidades” (FLEURY; FLEURY, 2001). De acordo com esses autores, a competência também encontra seus limites nos saberes desenvolvidos pela sociedade em uma determinada época, ou seja, elas são contextualizadas e possuem status de competência somente após serem comunicadas e utilizadas.

No meio empresarial, o termo competências surgiu na década de 1970 e definia uma pessoa capaz de realizar uma determinada atividade de forma eficiente, popularizando o conceito e disseminando para os diferentes programas de formação profissional. Não obstante, no ramo educacional as competências foram introduzidas nos currículos escolares, com as disciplinas servindo como meio para o seu desenvolvimento e as avaliações eram baseadas nestas capacidades do indivíduo (ZABALA; ARNAU, 2010).

Ainda nesse sentido, o termo pode ser caracterizado como o conjunto de capacidades do ser em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes, desenvolvidos para um determinado fim individual e organizacional (FERNANDES,

2013). Essa definição traz à tona o difundido acrônimo CHA – conhecimentos, habilidades e atitudes que, de acordo com Fleury (2002) são os elementos que justificam a alta performance do indivíduo, vide Figura 3.

FIGURA 3 – CONSTITUIÇÃO DA COMPETÊNCIA.



FONTE: Adaptado de BNCC (2017); FERNANDES (2013).

A competência também pode ser entendida como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes mobilizados para uma determinada entrega que agrega valor (DUTRA, 2001; FERNANDES, 2013). Desta forma, ao desenvolver uma competência existem duas possibilidades de agregação de valor: (I) social, para o sujeito que adquiriu um novo conhecimento, habilidade, atitude, e (II) econômico, para a organização que pode aproveitar-se desta nova competência na geração de resultados, possuindo ligação com o desenvolvimento estratégico organizacional ou, conforme exposto pelos autores, a empresa como uma carteira de competências (FLEURY; FLEURY, 2001).



### 2.3.1 Conhecimentos

O conhecimento caracteriza-se como o aprendizado adquirido no decorrer da vida, no desenvolvimento das atividades como participação de cursos, treinamentos e demais capacitações (FERNANDES, 2013). Em consonância com o exposto, o conhecimento empreendedor pode ser compreendido como a necessidade de ter um entendimento e aprendizado a respeito do empreendedorismo, incluindo o papel que o empreendedor e a sua atividade desempenham nas economias e nas sociedades modernas (EC, 2012, p. 44).

Entretanto, pode-se perceber que na literatura sobre conhecimentos empreendedores há uma mistura entre os elementos que compõem este conceito, colocando-os todos como intercambiáveis. Por exemplo, em uma outra perspectiva diferente da apresentada anteriormente, este caracteriza-se não apenas como a difusão dos conceitos ou ideias de empreendedorismo e seus desdobramentos - marketing, gestão de pessoas, planejamento estratégico, mas sim por meio da disposição de valores, habilidades e atitudes aprendidos ou que necessitam ser aprimorados, tornando-se um capital intelectual disponível para os membros de uma organização e, conseqüentemente podendo ser um recurso estratégico que pode afetar as intenções na tomada de decisão (ABUN et al., 2018; FARANI; KARIMI; MOTAGHED, 2017; USAI, et al., 2018).

Neste sentido, o conhecimento pode ser considerado como um componente dos elementos que formam o processo de aprendizagem para o empreendedorismo ao serem somados às experiências do empreendedor e aos processos de transformação (POLITIS, 2005). Ademais, de acordo com a autora, o conhecimento empreendedor pode gerar dois tipos de resultados relacionados à aprendizagem: (I) efetividade no reconhecimento de oportunidades – influenciado pela posse das informações necessárias, bem como as propriedades cognitivas na identificação das relações, e (II) efetividade para lidar com uma nova oportunidade (DIAS; MARTENS, 2014; POLITIS, 2005).

Em relação aos meios de aquisição do conhecimento, existem três maneiras para tal: a primeira é pela experiência direta, a segunda é por meio da observação das ações de outras pessoas e as suas conseqüências, e a terceira é consultando as fontes codificadas explícitas – livros e artigos, por exemplo (HOLCOMB, et al., 2009). Ainda assim, Nonaka e Takeuchi (1997) delimitam que o conhecimento organizacional

é desenvolvido a partir da realização dos processos de: (I) socialização – troca de experiências; (II) externalização – conversa, diálogo objetivando a criação do conhecimento conceitual; (III) combinação – formação de (novos) conceitos; e (IV) internalização – incorporação do conhecimento.

### 2.3.2 Habilidades

A habilidade refere-se à capacidade de realizar determinadas operações físicas ou mentais, podendo ser desdobradas nas atividades necessárias para transformar as ideias em ação, sendo composta pela criatividade, capacidade de análise, motivação, networking e adaptabilidade (EC, 2012). Diferentes autores propuseram características semelhantes, embora apresentadas de maneiras distintas, para composição das habilidades empreendedoras, conforme apresentado no Quadro 3.

QUADRO 3 – COMPARATIVO DAS HABILIDADES EMPREENDEDORAS.

<b>Timmons (1994)</b>	<b>Lezana e Tonelli (1998)</b>	<b>Filion (1999)</b>
Capacidade de descobrir novos nichos de mercado	Identificação de novas oportunidades	Reconhecimento de oportunidades
Criatividade Inovação Capacidade de buscar, utilizar e controlar recursos	Valoração de oportunidades e pensamento criativo	Originalidade Criatividade Inovação Habilidade na utilização de recursos
Capacidade de influenciar pessoas Liderança	Comunicação persuasiva	Sensibilidade a outros Liderança
Tolerância à ambiguidade e incerteza Capacidade de fixar metas Capacidade de assumir riscos moderados	Negociação	Tolerância à ambiguidade e incerteza Flexibilidade Capacidade de correr riscos moderados
Aprende com os erros Capacidade de utilizar as informações para o seu aprimoramento	Aquisição de informações	Capacidade de aprendizagem
Perseverança Pró-ativo Comprometimento	Resolução de problemas	Persistência Iniciativa Tomada de decisão

FONTE: Adaptado de PEDRO (2007, p. 34).

Embora as habilidades sejam tratadas de maneira semelhante, com diferentes nomenclaturas para autores diversos, percebe-se uma uniformidade e aplicabilidade

na maneira disposta por Katz (1974), onde estas foram classificadas em três categorias: (I) habilidade técnica, caracterizada pela execução de atividades específicas que envolvam métodos, processos e procedimentos; (II) habilidade conceitual, delimitada pela compreensão holística do negócio e suas diferentes funções; e (III) habilidade humana, sendo a capacidade de trabalhar e reconhecer que faz parte de um grupo, necessitando relacionar-se com os demais membros.

A sua aplicação pode ser verificada pelos estudiosos para compreender o desenvolvimento das habilidades entre diferentes perfis de profissionais, dentre eles, administradores de empresas ou especialistas em inteligência competitiva, demonstrando quais foram as habilidades desenvolvidas ou a desenvolver por estes, podendo ser uma ferramenta utilizada para a investigação e o desenvolvimento de pessoal (THOMAZ, 2004; OLIVEIRA; LACERDA, 2007).

### 2.3.3 Atitude

A atitude é a ação, a predisposição para realização dos objetivos determinados pelo sujeito (FERNANDES, 2013). Sob outra perspectiva, pode ser uma determinação pessoal aprendida como resposta a um determinado fim (LOPES JUNIOR; SOUZA, 2005).

Uma das formas para mensurar a atitude empreendedora foi proposta por Jim e JoAnn Carland, denominada de *Carland Entrepreneurship Index* (CEI), onde buscou-se não tratar os indivíduos como empreendedor ou não, mas sim situá-los em um grupo de pessoas mais ou menos empreendedoras. Desta forma, o CEI pode ser utilizado como uma ferramenta que auxilia o respondente a alcançar uma postura empreendedora, levando em consideração seus quatro elementos: (I) traços de personalidade – necessidade de realização e criatividade, (II) propensão a inovação – busca por produtos e processos diferentes daqueles existentes, (III) propensão ao risco – tendência em aceitar situações de incerteza, e (IV) postura estratégica – identificação de oportunidades, organização e aplicação de recursos visando transformar produtos e serviços disponíveis no mercado. Dentre as possibilidades de resultados, os respondentes podem encaixar-se em três categorias (INÁCIO JUNIOR; GIMENEZ, 2004; PENZ, et al., 2014; SILVA, et al., 2018):

1. Microempreendedor: cria um negócio que nunca crescerá, mas que se torna uma referência na sua comunidade; o seu empreendimento é uma fonte

primária para a renda familiar ou uma forma de estabelecer um emprego familiar, não almejando ou aspirando nada além deste negócio; o sucesso é medido pelo seu grau de liberdade e a estabilidade do seu negócio.

2. Empreendedor: tem interesse no lucro e crescimento do negócio, sendo propenso à inovação; o sucesso é caracterizado pelo seu reconhecimento, admiração e riqueza.
3. Macroempreendedor: inovador e criativo, buscando novas possibilidades de transformação dos seus sonhos em produtos; o seu negócio é um meio de mudança da sua indústria, tornando-se uma força dominante, onde o seu sucesso é medido pelo crescimento do seu empreendimento.

Estudos foram desenvolvidos utilizando este índice (SILVA, et al., 2018; DAMKE, et al., 2015; PENZ, et al., 2014; INÁCIO JUNIOR; GIMENEZ, 2004) e demonstraram que as atitudes empreendedoras estavam presentes em diferentes níveis para os diversos grupos diagnosticados. Neste sentido, é importante salientar que no trabalho de Damke, Gimenez e Damke (2018) foi identificado que empresas com desempenho superior apresentaram altos níveis de atitude empreendedora e, em contrapartida, as companhias com baixos desempenho possuíam atitude empreendedora consideravelmente menor, demonstrando a importância do seu desenvolvimento tanto para o indivíduo quanto para a companhia no atingimento de melhores resultados.

## 2.4 MODELOS DE COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS

As competências empreendedoras podem ser caracterizadas como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes para desempenho da atividade empreendedora objetivando a criação de um novo valor, podendo ser divididas em cognitivas (baseadas fundamentalmente na capacidade intelectual) ou não cognitivas (difíceis de serem transmitidas, pois necessitam de processos de aprendizagem práticos), conforme apresentado no modelo de competências exposto no Quadro 4 (LACKÉUS, 2015).

QUADRO 4 – COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS – LACKÉUS.

Tema		Subtema	Interpretação
COMPETÊNCIAS COGNITIVAS	Conhecimentos	Modelos mentais	Conhecimento acerca de fazer as coisas sem recursos, modelos de risco e probabilidade.
		Conhecimento declaratório	O básico de empreendedorismo, criação de valor, geração de ideia, oportunidades, contabilidade, finanças, tecnologia, marketing, risco, etc.
		Autopercepção	Conhecimento sobre ajuste pessoal, tornando-se um empreendedor.
	Habilidades	Habilidades de marketing	Realização de pesquisas de mercado, avaliação do mercado, marketing de produtos e serviços, persuasão, deixar as pessoas animadas com suas ideias, lidar com clientes, comunicar uma visão.
		Habilidades de recursos	Criar um plano de negócios, criar um plano financeiro, obter financiamento, garantir o acesso a recursos.
		Habilidades de oportunidades	Reconhecer e agir nas oportunidades de negócios e outros tipos de oportunidades, competências de desenvolvimento de produto/ serviço/ conceito.
		Habilidades interpessoais	Liderança, motivar os outros, gestão de pessoas, ouvir, resolução de conflitos, socializar.
		Habilidades de aprendizado	Aprendizado ativo, adaptação a novas situações, lidar com incerteza.
		Habilidades estratégicas	Definição de prioridades (estabelecimento de metas) e foco em metas, definição de uma visão, desenvolvimento de uma estratégia, identificação de parceiros estratégicos.
COMPETÊNCIAS NÃO COGNITIVAS	Atitudes	Paixão empreendedora	“Eu quero”. Necessidade de realização.
		Autoeficácia	“Eu posso”. Crença na habilidade de alguém para executar determinadas tarefas com sucesso.
		Identidade empreendedora	“Eu sou/ eu valorizo”. Crenças profundas, papel da identidade, valores.
		Proatividade	“Eu faço”. Orientação para ação, iniciador, proativo.
		Tolerância a incerteza/ ambiguidade	“Eu ousar”. Confortável com a incerteza e ambiguidade, adaptável, aberto a surpresas.

Tema		Subtema	Interpretação
		Inovação	“Eu crio”. Pensamentos, ações novas, imprevisível, mudança radical, inovador, visionário, criativo, quebrador de regras.
		Perseverança	“Eu supero”. Capacidade de superar circunstâncias adversas.

FONTE: Adaptado de LACKÉUS (2015).

O modelo acima foi desenvolvido por Lackéus (2015) e apresentado no relatório “*Entrepreneurship in Education – what, why, when, how*” e, em consonância com a “Pesquisa bibliográfica sobre Empreendedorismo e Educação Empreendedora” desenvolvida pelo Sebrae (2016b), os documentos apontaram para a necessidade de desenvolvimento de ações voltadas ao aprimoramento das competências não cognitivas, visto que estas possuem impacto na performance acadêmica e no desempenho no mercado de trabalho, sendo uma área pouca explorada pelos pesquisadores.

Na literatura também é possível identificar diferentes vertentes para a apreciação das competências empreendedoras. Um dos modelos utilizados é o desenvolvido por McClelland e adaptado por Cooley, onde foram delimitadas as dez características essenciais do empreendedor, bem como, definidas as evidências para caracterização do fenômeno (MCCLELLAND, 1986; COOLEY; 1990).

Em um contexto histórico, o modelo de McClelland foi concebido a partir da identificação das características comportamentais em diversas aplicações, sendo aprimorado em 1982 após uma validação em 34 países pela Agência para o Desenvolvimento Internacional das Nações Unidas (USAID), a *Management System International* (MSI) e a *McBeer & Company*, promovendo vinte características das quais nove foram consideradas pertencentes aos empreendedores de sucesso (MCCLELLAND, 1986). Após, novos testes foram realizados em países como Quênia, Senegal, Inglaterra, propiciando novos ajustes de nomenclatura e reduzindo a quantidade para dez características. Mas, foi em 1986 quando foram determinadas efetivamente as dez características reagrupadas em três categorias – realização, planejamento e poder (MCCLELLAND, 1986; KRÜGER; PINHEIRO; MINELLO, 2017).

Este modelo foi empregado nos trabalhos de Mourão, Locatelli (2020), Kracik (2017), Consoni (2016), assim como é utilizado pelo Sebrae na aplicação do seu programa Empretec – capacitação que desenvolve mudanças comportamentais com

o intuito de estimular os comportamentos, habilidades e atitudes empreendedoras, demonstrando a sua relevância para investigação do fenômeno (SEBRAE, 2020).

Além disso, outros estudos foram desenvolvidos para verificar o desenvolvimento e/ou existência das competências empreendedoras em diferentes públicos de diversos países e contextos. Do conjunto de artigos levantados que tratam da identificação de tais competências, percebe-se que eles possuem foco voltado para: (I) um público específico, (II) diferentes composições dos modelos de competências empreendedoras e (III) nomenclaturas dispares para caracterizar competências semelhantes ou nomenclaturas similares que identificam competências distintas.

Em relação ao (I) público analisado, verifica-se que os trabalhos investigam, principalmente, os indivíduos que já possuem um empreendimento, utilizando um conjunto de competências empreendedoras e uma escala de avaliação pré-determinada para identificação de tais características (RAHMAN; AHMAD; TAGHIZADEH, 2016; MAMUN, 2016; FAZAL et al., 2019; DEVETAG et al., 2020; ATAEL et al., 2020). Ademais, Cualheta et. al (2020) desenvolveram uma nova escala de avaliação levando em consideração as peculiaridades do público a ser investigado – estudantes das disciplinas de empreendedorismo dos cursos de graduação, considerando as diferentes abordagens de ensino aplicadas.

Em relação às (II) composições dos modelos de competências empreendedoras, identifica-se a utilização de diferentes autores e abordagens para sua construção (vide exemplos mencionados no Quadro 5), levando em consideração o público e o contexto a ser analisado. Entretanto, observa-se uma preferência por utilizar determinados autores, tais como, McClelland, Man, Lau e Ahmad et al. (SILVA; PAIVA; LIMA, 2018; RAHMAN; AHMAD; TAGHIZADEH, 2016; FAZAL; MAMUN; AHMAD; MASUD, 2019).

QUADRO 5 – MODELOS DE COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS.

Artigo	Competências	Autor (es) de base para as competências
Entre risos e negócios: uma análise das competências empreendedoras dos humoristas	Busca de oportunidades	McClelland (1987), Man e Lau (2000) e Ahmad et al. (2010)
	Administrativa	
	Aprendizagem	
	Pessoal	



Artigo	Competências	Autor (es) de base para as competências
<b>Autores:</b> SILVA, M. R. R.; PAIVA, L. E. B.; LIMA, T. C. B. <b>Ano:</b> 2019	Manutenção de rede de contatos	McClelland (1987) e Ahmad et al. (2010)
Competências empreendedoras: construção de uma escala de avaliação. <b>Autores:</b> CUALHETA, L. P.; ABBAD, G. da S.; FAIAD, C; BORGES JUNIOR, C. V. <b>Ano:</b> 2020	Relacionamento	De acordo com os objetivos do curso em análise.
	Comunicação	
	Assumir riscos	
	Aceitar erros	
	Modelagem de negócios	
	Compreensão dos clientes	
<i>Entrepreneurial competencies of BoP entrepreneurs in Bangladesh to achieve business success</i> <b>Autores:</b> RAHMAN, S. H.; AHMAD, N. H.; TAGHIZADEH, S. K. <b>Ano:</b> 2016	Estratégias	Mitchlmore e Rowley (2013); Man e Lau (2000); Ahmad (2010); Rahman et al. (2015)
	De oportunidade	
	De compromisso	
	De relacionamento	
	Analíticas	
	Inovadoras	
	Técnicas	
<i>The transformation of network ties to develop entrepreneurial competencies for university spin-offs</i> <b>Autores:</b> RASMUSSEN, E.; MOSEY, S.; WRIGHT, M. <b>Ano:</b> 2015	Refinamento de oportunidades	Origem não identificada
	Aquisição de recursos	
	Defensora	
<i>Entrepreneur's competencies and competitive advantages: a study on malaysian microenterprises.</i> <b>Autores:</b> FAZAL, S. A.; MAMUN, A. A.; AHMAD, G. B.; MASUD, M. M. <b>Ano:</b> 2019	Reconhecimento das oportunidades	Kannianene Poutvaara, 2007; Mamun et al., 2018; Man, Lau, e Chan, 2002; Man, Lau e Snape, 2008; Zainol e Al-Mamun, 2018
	Habilidade estratégica	
	Organização	
	Relacionamento	
	Conceitual	
	Compromisso	
<i>Developing entrepreneurial competencies in Vietnam: evidence from the Bac Ninh Province</i> <b>Autores:</b> DEVETAG, M. G.; ZAZZERINI, G.; TUAN, N. Q.; HUNG, D. Q. <b>Ano:</b> 2020	Identificação de oportunidades	Bacigalupo et al., 2016 (EntreComp)
	Criatividade	
	Visão	
	Valorização de ideias	
	Pensamento ético e sustentável	
	Autoconsciência e auto-eficácia	
	Motivação e perseverança	
	Mobilizar recursos	
	Educação financeira e econômica	
	Mobilizar os outros	
	Toma iniciativa	



Artigo	Competências	Autor (es) de base para as competências
	Planejamento e gerenciamento	
	Lida com a incerteza, ambiguidade e risco	
	Trabalha com outras pessoas	
	Aprendizagem através da experiência	
<i>Social entrepreneur competencies of social activists involved with children and youths: a case study of Nan province, Thailand</i> <b>Autores:</b> WONGPHUKA, K.; CHAI-AROON, T.; PHAINOI, S.; BOON-LONG, P <b>Ano:</b> 2017	Gerenciamento	McClelland (1973) e Boyatzis (2008)
	Trabalho em equipe	
	Rede	
	Aprendizagem	
	Captação de recursos	
	Marketing	
	Comunicação	
	Relatórios e avaliação	
	Motivação	
	Inteligência emocional	
	Habilidades sociais	
	Virtude e ética	

FONTE: O Autor (2021).

Ao visualizar o quadro anterior é possível identificar a existência de (III) diferentes nomenclaturas que caracterizam a mesma competência, por exemplo, “busca de oportunidades”, “identificação de oportunidades”, “reconhecimento de oportunidades”, “refinamento de oportunidades” ou somente “oportunidades” (SILVA; PAIVA; LIMA, 2018; DEVETAG et. al, 2020; FAZAL et. al, 2019; RASMUSSEN; MOSEY; WRIGHT, 2015). Além disso, é necessário compreender o que cada trabalho entende e está avaliando como características que compõem o desenvolvimento e/ou existência de determinada competência empreendedora, visto que, nomenclaturas similares também podem avaliar atributos distintos.

Com base na apreciação do referencial teórico exposto, foi possível identificar que diversos trabalhos atribuem diferentes características aos indivíduos empreendedores. Contudo, nesta dissertação opta-se pela utilização de elementos mais genéricos, conforme sugerido por Zampier, Takahashi, Fernandes (2012) e adotando a estratégia utilizada por Man e Lau (2000) ao categorizar as competências em comportamentos observáveis. Sendo assim, as competências foram definidas a partir da análise do objeto de estudo (consultados nos documentos da capacitação –

apostilas, apresentações e materiais de treinamento) e em conformidade com os modelos de competências empreendedoras.

As categorizações e suas respectivas competências empreendedoras foram: competências de gerenciamento – monitoramento e habilidade financeira; competências de planejamento – definição de metas, busca de oportunidades e tomada de decisão; competências de relacionamento – persuasão, rede de contatos, trabalho em equipe e liderança; competências de proatividade – comprometimento, perseverança e autoconfiança; e competências de inovação – criatividade e sustentabilidade. Cada uma dessas competências será explicada na sequência.

## 2.4.1 Competências de Gerenciamento

### 2.4.1.1 Monitoramento

O monitoramento é definido como o desenvolvimento e a utilização de indicadores para garantir que o trabalho seja concluído e atenda aos padrões de qualidade, podendo também ser utilizado para a tomada de decisão, adequando os planos definidos às alterações do mercado (MCCLELLAND, 1986). Além disso, pode ser caracterizado como a capacidade de monitorar e compreender o ambiente e os fenômenos que podem afetar a organização (HATTTHAKIJPHONG; TING, 2019).

As características do monitoramento foram investigadas nos trabalhos de Fonseca et al. (2015), Arnaut, Picchiari (2016), entretanto, a competência não foi identificada dentre os empreendedores analisados. Ademais, no trabalho de Lizote e Verdinelli (2015), foram averiguadas as competências empreendedoras dos proprietários de um tipo específico de empreendimento e a sua relação com o desempenho organizacional. Como resultado, a competência do monitoramento foi a que apresentou resultados mais expressivos neste relacionamento. Complementar ao monitoramento, a habilidade financeira também serve de insumo para o gerenciamento, sendo explorada na sequência.

### 2.4.1.2 Habilidade financeira

A habilidade financeira é definida como a capacidade de gerir de forma eficiente e eficaz os recursos financeiros da organização, visando atingir os seus

objetivos, incluindo o levantamento e a alocação do capital (HATTTHAKIJPHONG; TING, 2019). Também pode ser entendida como a capacidade de estimar a viabilidade financeira para a implementação estratégica do empreendimento (MAN; LAU, 2000).

Essa habilidade foi investigada no trabalho de Devetag et al. (2020) com os indivíduos das faculdades e empresas do Vietnã. Contudo, os resultados demonstram as menores médias – penúltimo e último valores, respectivamente – no ranking elaborado para as competências. Complementar ao gerenciamento, as competências de planejamento auxiliam no direcionamento para a execução dos objetivos, sendo melhores exploradas na sequência.

## 2.4.2 Competências de Planejamento

### 2.4.2.1 Definição de metas

A definição de metas é conceituada como a criação de objetivos mensuráveis, com indicadores de resultados que propiciam uma visão de longo prazo e desafiam a sua conquista (COOLEY, 1990). Ademais, essa competência é definida como a capacidade de planejar as operações e recursos da organização, definindo as metas para os seus colaboradores (MAN; LAU, 2000).

Essa competência foi identificada nos trabalhos de Campos, Lima (2018) ao investigarem os fatores que propiciam o desenvolvimento das competências empreendedoras. A definição de metas foi percebida pelo investigado e possuía relação com a estratégia organizacional, propiciando o estabelecimento de direcionamentos de médio e longo prazo.

Entretanto, a definição de metas foi um dos atributos pouco presente nos trabalhos de Fonseca et al. (2015) ao investigar o desenvolvimento das competências empreendedoras no ecoempreendedorismo, bem como, nas investigações de Behling e Lenzi (2019) ao estudarem o comportamento dos Microempreendedores Individuais (MEI) de Santa Catarina, percebendo que os indivíduos não transformam seus objetivos em metas e indicadores mensuráveis. Além do estabelecimento de metas, a busca de oportunidade é uma competência que compõe o planejamento, sendo explorada na sequência.

#### 2.4.2.2 Busca de oportunidades

A busca de oportunidades é definida como a procura e a possibilidade de ampliar os negócios, aproveitando as ocasiões incomuns que surgem (COOLEY, 1990). Além disso, pode ser conceituada como a identificação de oportunidades, propiciando as informações sobre o mercado, clientes e auxiliando na tomada de decisão (MAN; LAU, 2000).

A competência pode ser identificada no trabalho de Fonseca et al. (2015), sendo este um dos principais atributos verificados no empresário do ramo de ecoempreendedorismo. O entrevistado demonstrou essas evidências e foi um dos pioneiros no desenvolvimento dos produtos na sua área de atuação. Entretanto, esta competência foi considerada um *gap* no trabalho de Costa Junior et al. (2016) ao investigarem os profissionais do ramo de tecnologia da informação. As oportunidades podem servir como um direcionamento para a tomada de decisão, sendo esta competência explorada a seguir.

#### 2.4.2.3 Tomada de decisão

A tomada de decisão é conceituada como o processo de agir, desenvolvendo atividades de coleta de dados, formulação, busca, avaliação e escolha da melhor alternativa (NUTT, 2011). Ademais, pode-se considerar a construção de consenso entre as diferentes partes interessadas para o desenvolvimento deste procedimento (MAN; LAU, 2000).

Esse fenômeno foi investigado nos trabalhos de Dias, Martens (2014) ao analisar o processo de aprendizagem empreendedora em um contexto de insucesso empresarial. As autoras identificaram que a tomada de decisão depende do contexto que o empreendedor está inserido/ vivenciando, podendo transformar as suas experiências em conhecimento ou até mesmo buscando novas ideias e estratégias para atingir os resultados almejados. Somando-se ao planejamento, as competências de relacionamento também são necessárias para o cumprimento dos objetivos, sendo melhores exploradas na sequência.

### 2.4.3 Competências de Relacionamento

#### 2.4.3.1 Persuasão

A persuasão é definida como a criação de estratégias para influenciar ou persuadir as pessoas, buscando conseguir apoio para os seus projetos, ideias e objetivos (COOLEY, 1990). Além disso, pode ser conceituada como o convencimento de outros para comprar um produto, serviço ou obter um financiamento, demonstrando a competência e confiabilidade sua, do seu time ou da organização (MCCLELLAND, 1986).

Essa competência foi investigada no trabalho de Lizote e Verdinelli (2015), possuindo relação significativa com o desempenho geral da organização. Fonseca et al. (2015) também identificou o desenvolvimento desta competência e a sua capacidade de influenciar a comunidade na qual está inserida, promovendo projetos sociais e contribuindo para o desenvolvimento e o bem-estar local. Além da persuasão, a rede de contatos é um instrumento para execução das atividades, sendo apresentado na sequência.

#### 2.4.3.2 Rede de contatos

Capacidade de estabelecer relações benéficas com outras empresas e clientes, trocando informações e experiências, bem como transformando-as em novos parceiros (HATTHAKIJPHONG; TING, 2019). Também pode ser conceituado como a construção e manutenção dos networks e relacionamentos existentes ou potenciais, mantendo essa construção por um longo período de tempo (MAN; LAU, 2000).

Nos trabalhos de Lizote, Verdinelli (2015) e Wongphuka (2017), a rede de contatos foi uma competência de destaque, representando um importante fator para promoção dos empreendimentos em seu setor, bem como promover a integração de diferentes culturas. Ademais, Fonseca et al. (2015) identificou o desenvolvimento desta competência a partir da necessidade de contato com consultores, órgãos de financiamento e incubação de empresas – a busca de informações aprimorou a rede de contatos, bem como promoveu a condução de boas oportunidades de negócio. Ainda assim, cabe destacar a necessidade de relacionar-se com os demais membros do ambiente de trabalho, sendo melhor explorado no próximo tópico.

#### 2.4.3.3 Trabalho em equipe

O trabalho em equipe é definido como a capacidade de cooperar e trabalhar com outras pessoas para alcançar um objetivo comum (FARRELL, 2019). Além disso, pode ser conceituado como a habilidade de administrar conflitos, motivar os colaboradores, delegar atividades e acompanhar o desempenho do time, utilizando regras e sistemas de recompensa/ punição para determinação dos padrões (MAN; LAU, 2000).

Esse fenômeno foi analisado no trabalho de Devetag et al. (2020) com os indivíduos de faculdades e empresas do Vietnã. Os resultados demonstram que essa competência possui as melhores médias (melhor resultado para os trabalhadores e segundo para os estudantes) no ranking das competências.

A competência ainda foi investigada nas pesquisas de Wongphuka et al. (2017) e apresentou a segunda maior média de desenvolvimento nos empreendedores sociais da Tailândia. Os autores também afirmam que este comportamento é a chave do sucesso para os empreendimentos do setor analisado, sendo fundamental para conduzir os membros da equipe na direção dos objetivos propostos. Para a execução desse direcionamento é necessário o desenvolvimento dos líderes de equipe, tópico este a ser explorado na sequência.

#### 2.4.3.4 Liderança

A liderança é definida como a habilidade de orientar e inspirar os outros indivíduos, equipes e organizações no comprometimento com os objetivos propostos (HATTHAKIYPHONG; TING, 2019). Também pode ser delimitada como a ação de assumir um projeto, um grupo ou uma tarefa (FARRELL, 2019).

Essa competência foi investigada nos trabalhos de Schmitz e Lapolli (2012) ao identificarem a habilidade de liderança nos comportamentos dos indivíduos da Universidade Técnica de Lisboa, corroborando com a atitude de tomada de decisão, busca de informações e dedicação. Nas pesquisas de Campelo et al. (2019), a liderança foi o terceiro item mais evidenciado entre os estudantes do curso de administração de empresas, demonstrando que a capacitação deve enfatizar melhor o desenvolvimento destes comportamentos. Complementar ao relacionamento, as

competências de proatividade servem de impulso para a execução dos planos traçados, sendo estas melhores exploradas na sequência.

#### 2.4.4 Competências de Proatividade

##### 2.4.4.1 Comprometimento

O comprometimento é definido como a ação de assumir as responsabilidades sobre o sucesso ou fracasso, atuando em conjunto com a equipe para atingir os resultados almejados (COOLEY, 1990). Ademais, essa competência pode ser delimitada como a ação de manter o compromisso com o negócio em seus diferentes momentos, início, durante crises internas/ externas e em condições difíceis de competitividade (MAN; LAU, 2020).

O comprometimento foi uma das competências de destaque no trabalho de Behling e Lenzi (2019) ao investigarem os comportamentos dos Microempreendedores Individuais de Santa Catarina. Entretanto, nas pesquisas de Campelo et al. (2019), essa competência apresentou o segundo pior resultado na identificação das competências empreendedoras dos acadêmicos do curso de Administração de Empresas. Além do comprometimento, a iniciativa também é necessária para a execução dos objetivos, sendo melhor explorada na sequência.

##### 2.4.4.2 Iniciativa

A iniciativa é conceituada como a capacidade de fazer as coisas antes de ser solicitado ou forçado pelos eventos que ocorrem (MCCLELLAND, 1986). Também pode ser delimitada como o indivíduo que é orientado para a ação, iniciador e proativo (LACKÉUS, 2015).

Essa competência foi identificada na pesquisa de Fonseca et al. (2015), ao investigar um empreendedor que desenvolveu essa aptidão diante da necessidade de encontrar uma solução para o seu negócio e, conseqüentemente, criando um novo produto para o seu mercado de atuação. Esse processo de descobrimento muitas vezes é atingido após a execução de repetidas atividades, sendo necessário perseverar – tópico esse a ser explorado a seguir.

#### 2.4.4.3 Perseverança

A perseverança é definida como a capacidade de persistir, continuar ou avançar na direção dos objetivos definidos quando o sucesso instantâneo está fora de alcance (HATTHAKIIPHONG; TING, 2019). Ademais, pode ser delimitada como a execução de ações repetidas ou não, visando superar um obstáculo (MCCLELLAND, 1986).

A perseverança foi uma das características de destaque dos investigados no trabalho de Costa Junior et al. (2016), Behling e Lenzi (2019), sendo uma competência aliada ao processo de assumir responsabilidades e adequar as estratégias aos desafios do dia a dia. No trabalho de Lizote e Verdinelli (2015) a persistência foi uma das competências quem apresentaram as melhores correlações com o desempenho organizacional, evidenciando a sua importância para os empreendedores do setor em análise. Já para Fonseca et al. (2015) esse comportamento foi identificado nos inúmeros negócios do empreendedor que não deram certo e que não o desestimularam de perseverar. Ou seja, as diversas tentativas podem possibilitar as condições para estimular a sua autoconfiança, assunto esse a ser apresentado na sequência.

#### 2.4.4.4 Autoconfiança

A autoconfiança é definida como a capacidade de confiar nas suas próprias opiniões mais do que nas dos outros, sendo otimista, determinado e transmitindo confiança na sua própria capacidade, mesmo diante da oposição ou de resultados adversos (COOLEY, 1990). Também pode ser delimitada como a capacidade de demonstrar confiança nas suas próprias habilidades para executar tarefas ou superar desafios (MCCLELLAND, 1986).

Essa característica foi investigada no trabalho de Costa Junior et al. (2016) ao pesquisar as competências empreendedoras dos sócios e colaboradores de uma empresa de tecnologia da informação. Foi evidenciada a diferença da competência entre os dois grupos, demonstrando que os sócios confiam na sua capacidade de realização, tem segurança nas suas decisões e perseveram, mesmo enfrentando oposições. Complementar à proatividade, as competências de inovação estimulam a execução dos objetivos, sendo melhores exploradas na sequência.



## 2.4.5 Competências de Inovação

### 2.4.5.1 Criatividade

A criatividade é definida como a capacidade de usar a imaginação para criar e inovar (FARRELL, 2019). Ademais, pode ser delimitada como a habilidade de buscar novas formas de fazer as coisas, mostrando que a mudança é, sim, possível (DORNELAS, 2018).

Essa competência foi pesquisada no trabalho de Devetag et al. (2020) com os indivíduos das faculdades e empresas do Vietnã. Entretanto, os resultados apresentam as menores médias – penúltimo e último valores, respectivamente – no *ranking* das competências “ideias e oportunidades”. Outra evidência identificada pelos autores foi que as empresas valorizam mais essa competência quando comparadas com as faculdades.

Entretanto, nas investigações de Ribeiro e Fernandes (2017) esse comportamento possuiu o pior resultado entre as competências investigadas dos estudantes do ensino superior de Portugal. Os números apontam para baixa capacidade de ser criativo e inovador, pensando e desenvolvendo atividades novas e que agreguem valor. A criatividade serve de insumo para o desenvolvimento de ações sustentáveis, sendo esse assunto melhor explorado na sequência.

### 2.4.5.2 Sustentabilidade

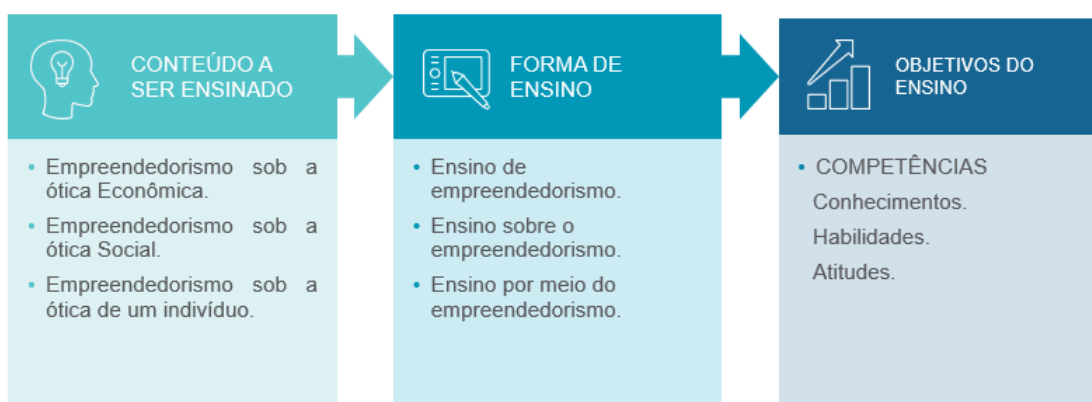
A sustentabilidade é definida como o ato de valorizar as questões socioambientais, buscando causar um impacto maior ou menor no meio ambiente (JA, 2014).

As atitudes sustentáveis foram identificadas no trabalho de Fonseca et al. (2015) ao pesquisar o ecoempreendedorismo, sendo esse comportamento um dos requisitos para impulsionar o desenvolvimento sustentável. Além disso, diversas ações foram desenvolvidas com este propósito, tais como: reciclagem, racionalização na utilização de recursos naturais, reaproveitamento dos resíduos de produção.

## 2.5 SÍNTESE DO REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico foi construído levando em consideração as temáticas: conteúdo a ser ensinado, forma de ensino e os objetivos do ensino. A Figura 4 apresenta a síntese dessa bibliografia, demonstrando a sequência para o desenvolvimento das competências empreendedoras.

FIGURA 4 – PROCESSO DE FORMAÇÃO EMPREENDEDORA.



FONTE: O Autor (2021).

Inicialmente, foram apresentados os conteúdos a serem ensinados aos estudantes da formação empreendedora, podendo ser: empreendedorismo sob a ótica econômica (meio para aproveitar as oportunidades, podendo impactar no crescimento econômico da sociedade), empreendedorismo sob a ótica social (meio para realizar as aspirações do empreendedor - influenciadas pelo contexto) e o empreendedorismo sob a ótica individual (meio para desenvolver as ideias e realizações do empreendedor).

Na sequência foram apresentadas as diferentes possibilidades de transmissão do conhecimento e os seus objetivos de aprendizagem, podendo destacar: ensino de empreendedorismo (conteúdo expositivo das teorias e conceitos), ensino sobre o empreendedorismo (conhecimentos, habilidades e atitudes voltados para a prática empreendedora) e o ensino por meio do empreendedorismo (aprendizagem experiencial, vivência de um processo real).

Por fim, a apreciação das competências, utilizando o seu acrônimo “CHA” – conhecimentos, habilidades e atitudes, e suas aplicações para o desempenho da atividade empreendedora, caracterizando assim as competências empreendedoras.

Deste modo, a partir do conteúdo a ser ensinado (empreendedorismo econômico, social ou individual) são definidas as formas de ensino (de/ sobre/ por meio do empreendedorismo) e, conseqüentemente, delimitados os objetivos da aprendizagem (desenvolvimento de competências – conhecimentos, habilidades e atitudes). Os conceitos e o sequenciamento apresentado possuem aderência com o programa de capacitação empreendedora objeto de investigação, destacando a metodologia aprender-fazendo utilizada na Abordagem Baseada em Projetos.

A partir do conjunto de competências empreendedoras apresentadas e levando em consideração as diferentes possibilidades de aplicações do ensino empreendedor, pode-se perceber uma possível ligação entre o desenvolvimento destes conhecimentos, habilidades e atitudes. No entanto, faz-se necessária a adoção de um procedimento metodológico para tal evidênciação, sendo apresentado no tópico seguinte.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo são apresentados os elementos que constituem os procedimentos metodológicos adotados no desenvolvimento da pesquisa, abordando os seguintes tópicos: especificação do problema de pesquisa, abordagem e delineamento da pesquisa e limitações do método.

#### 3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

O problema de pesquisa é o norteador no desenvolvimento de uma dissertação, visto que ao atingir a meta de respondê-lo, o pesquisador estará gerando um novo conhecimento e contribuindo para a construção teórica e prática. Assim sendo, a lacuna a ser investigada pelo presente trabalho tem como problema de pesquisa:

**Quais são as competências empreendedoras desenvolvidas em programas de formação de empreendedores na percepção dos egressos?**

##### 3.1.1 Questões de pesquisa

Em consonância com o problema apresentado, serão respondidas as seguintes questões de pesquisa:

- Quais as competências empreendedoras relevantes para a formação empreendedora?
- Quais as possibilidades de ensino para o desenvolvimento das competências empreendedoras?
- Qual a percepção dos egressos de um programa de formação de empreendedores acerca do desenvolvimento dessas competências empreendedoras?

### 3.2 CATEGORIAS ANALÍTICAS DO ESTUDO – DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS E OPERACIONAIS

As competências possuem características diversas que podem ser analisadas dentro de uma mesma perspectiva, conforme exposto no referencial teórico. Seguindo as recomendações de Gil (2017), foram delimitadas as definições constitutivas e operacionais para as categorias analíticas do estudo. Para o autor, uma forma de solucionar as diferentes interpretações é definir operacionalmente o conceito, indicando como o fenômeno será medido, conferindo maior precisão ao dado em análise. Desta forma, adotam-se as definições operacionais em consonância com os objetivos e as práticas adotadas no programa Miniempresa.

Sendo assim, na sequência são apresentadas as definições constitutivas e operacionais das competências a serem investigadas com a aplicação de uma entrevista semiestruturada.

#### **Monitoramento**

Definição Constitutiva: desenvolvimento e a utilização de indicadores para garantir que o trabalho seja concluído e atenda aos padrões de qualidade, podendo também ser utilizado para a tomada de decisão, adequando os planos definidos às alterações do mercado (MCCLELLAND, 1986). Capacidade de monitorar e compreender o ambiente e os fenômenos que podem afetar a organização (HATTHAKIIPHONG; TING, 2019).

Definição Operacional: buscou-se evidenciar a importância e a realização do preenchimento dos relatórios de acompanhamento.

#### **Habilidade Financeira**

Definição Constitutiva: capacidade de gerir de forma eficiente e eficaz os recursos financeiros da organização, visando atingir os seus objetivos, incluindo o levantamento e a alocação do capital (HATTHAKIIPHONG; TING, 2019). Capacidade de estimar a viabilidade financeira para a implementação estratégica do empreendimento (MAN; LAU, 2000)

Definição Operacional: procurou-se evidenciar a utilização dos cálculos financeiros durante o projeto e a sua utilidade.

**Definição de metas**

Definição Constitutiva: criação de objetivos mensuráveis, com indicadores de resultados que propiciam uma visão de longo prazo e desafiam a sua conquista (COOLEY, 1990). Capacidade de planejar as operações e recursos da organização, definindo as metas para os seus colaboradores (MAN; LAU, 2000).

Definição Operacional: procurou-se evidenciar a definição de metas antes de executar as atividades.

**Busca de Oportunidades**

Definição Constitutiva: procura e a possibilidade de ampliar os negócios, aproveitando as ocasiões incomuns que surgem (COOLEY, 1990). Identificação de oportunidades, propiciando as informações sobre o mercado, clientes e auxiliando na tomada de decisão (MAN; LAU, 2000).

Definição Operacional: buscou-se identificar as situações de oportunidades de melhoria (produto, processo, gestão) durante o projeto. Também se evidenciou a coleta de informações para auxiliar no processo.

**Tomada de decisão**

Definição Constitutiva: processo de agir, desenvolvendo atividades de coleta de dados, formulação, busca, avaliação e escolha da melhor alternativa (NUTT, 2011). Construção de consenso entre as diferentes partes interessadas para o desenvolvimento deste procedimento (MAN; LAU, 2000).

Definição Operacional: procurou-se evidenciar as situações em que os estudantes coletaram informações, analisaram os dados e tomaram decisões.

**Persuasão**

Definição Constitutiva: criação de estratégias para influenciar ou persuadir as pessoas, buscando conseguir apoio para os seus projetos, ideias e objetivos (COOLEY, 1990). Convencimento de outros para comprar um produto, serviço ou obter um financiamento, demonstrando a competência e confiabilidade sua, do seu time ou da organização (MCCLELLAND, 1986).

Definição Operacional: buscou-se evidenciar as situações de persuasão (venda de produtos, ações, colegas), as técnicas utilizadas e as dificuldades.

### **Rede de contatos**

Definição Constitutiva: capacidade de estabelecer relações benéficas com outras empresas e clientes, trocando informações e experiências, bem como transformando-as em novos parceiros (HATTHAKIIPHONG; TING, 2019). Também pode ser conceituado como a construção e manutenção dos networks e relacionamentos existentes ou potenciais, mantendo essa construção por um longo período de tempo (MAN; LAU, 2000).

Definição Operacional: procurou-se identificar a realização de apresentações durante o projeto, bem como a construção de novas amizades.

### **Trabalho em equipe**

Definição Constitutiva: capacidade de cooperar e trabalhar com outras pessoas para alcançar um objetivo comum (FARRELL, 2019). Habilidade de administrar conflitos, motivar os colaboradores, delegar atividades e acompanhar o desempenho do time, utilizando regras e sistemas de recompensa/ punição para determinação dos padrões (MAN; LAU, 2000).

Definição Operacional: buscou-se evidenciar as situações de interação com os demais membros, momentos de dificuldade, superação dos desafios, atingimento dos objetivos e auxílio aos colegas.

### **Liderança**

Definição Constitutiva: habilidade de orientar e inspirar os outros indivíduos, equipes e organizações no comprometimento com os objetivos propostos (HATTHAKIIPHONG; TING, 2019). Ação de assumir um projeto, um grupo ou uma tarefa (FARRELL, 2019).

Definição Operacional: procurou-se identificar a assunção de um cargo de liderança (ou a sua execução, mesmo sem o cargo), as dificuldades, o processo de respeitar e motivar os colegas.

### **Comprometimento**

Definição Constitutiva: ação de assumir as responsabilidades sobre o sucesso ou fracasso, atuando em conjunto com a equipe para atingir os resultados almejados (COOLEY, 1990). Manter o compromisso com o negócio em seus diferentes

momentos, início, durante crises internas/ externas e em condições difíceis de competitividade (MAN; LAU, 2020).

Definição Operacional: buscou-se evidenciar as situações que exigiram um sacrifício ou esforço extraordinário.

### **Iniciativa**

Definição Constitutiva: capacidade de fazer as coisas antes de ser solicitado ou forçado pelos eventos que ocorrem (MCCLELLAND, 1986). Indivíduo que é orientado para a ação, iniciador e proativo (LACKÉUS, 2015).

Definição Operacional: procurou-se evidenciar as situações em que o entrevistado tomou a iniciativa para uma determinada atividade acontecer.

### **Perseverança**

Definição Constitutiva: capacidade de persistir, continuar ou avançar na direção dos objetivos definidos quando o sucesso instantâneo está fora de alcance (HATTHAKIIPHONG; TING, 2019). Execução de ações repetidas ou não, visando superar um obstáculo (MCCLELLAND, 1986).

Definição Operacional: buscou-se identificar os momentos de dificuldade, superação das adversidades, assunção de riscos e de persistência da equipe para superar os desafios.

### **Autoconfiança**

Definição Constitutiva: capacidade de confiar nas suas próprias opiniões mais do que nas dos outros, sendo otimista, determinado e transmitindo confiança na sua própria capacidade, mesmo diante da oposição ou de resultados adversos (COOLEY, 1990). Capacidade de demonstrar confiança nas suas próprias habilidades para executar tarefas ou superar desafios (MCCLELLAND, 1986).

Definição Operacional: procurou-se evidenciar as situações de confiança (ou não) para atingir os objetivos.

### **Criatividade**

Definição Constitutiva: capacidade de usar a imaginação para criar e inovar (FARRELL, 2019). Habilidade de buscar novas formas de fazer as coisas, mostrando que a mudança é, sim, possível (DORNELAS, 2018).



Definição Operacional: buscou-se identificar as situações de uso da criatividade para propor novas ideias, soluções ou formas diferentes de fazer os trabalhos.

### **Sustentabilidade**

Definição Constitutiva: ato de valorizar as questões socioambientais, buscando causar um impacto maior ou menor no meio ambiente (JA, 2014).

Definição Operacional: procurou-se evidenciar as situações em que foram adotadas ações para promoção da sustentabilidade (no produto, processo produtivo, embalagem).

Ademais, importante destacar que todas as competências foram investigadas buscando identificar as situações que aconteceram durante e após a realização do projeto com o intuito de verificar a continuidade/ aprimoramento dos conhecimentos, habilidades e atitudes.

## **3.3 ABORDAGEM E DELINEAMENTO DA PESQUISA**

No que tange a abordagem do problema de pesquisa, adotou-se o procedimento qualitativo para o desenvolvimento do presente trabalho. Buscou-se compreender a natureza do fenômeno social, caracterizado pela sua complexidade, particularidade e investigação das nuances dos comportamentos dos indivíduos, buscando captar os seus significados e características vivenciadas em situações específicas (RICHARDSON, 2012).

Em relação aos meios de investigação, o trabalho caracteriza-se como pesquisa aplicada em campo, visto que esta verifica como que a teoria utilizada irá comportar-se na prática organizacional, buscando gerar um novo e/ou aprimorado conhecimento que pode propiciar a criação de melhores condições de vida para a sociedade (MICHEL, 2005).

### **3.3.1 Estratégia de Pesquisa**

A estratégia de pesquisa adotada foi o estudo de caso único em função da sua capacidade de captar a complexidade dos fenômenos específicos, complexos e funcionais, visto que a compreensão das situações é particular (STAKE, 1995). Um

fator limitante a ser considerado é que o estudo de caso único tem por características a singularidade e a especificidade (STAKE, 2005), o que torna este método uma fonte ineficiente para as generalizações, não propiciando as condições para realizar análises comparativas entre os fenômenos evidenciados em diferentes instituições de formação empreendedora. Entretanto, vale destacar que este tipo de método visa compreender as particularidades de um determinado fenômeno, o que faz deste ser único.

A escolha do caso único deu-se em função da sua possibilidade de indagação proposta na questão de pesquisa, focalizando em um fenômeno contemporâneo que não exige controle sobre os eventos comportamentais (YIN, 2005). Em consonância com Stake (1995), o primeiro critério adotado para seleção do caso foi a maximização do conhecimento que poderá ser gerado, levando em consideração o tempo necessário e o acesso aos dados.

Em relação ao rigor e a confiabilidade do trabalho, foram adotados os critérios também desenvolvidos por Yin (2005), conforme Quadro 6.

QUADRO 6 – CRITÉRIOS DE VALIDADE E CONFIABILIDADE DO ESTUDO DE CASO.

Testes de caso	Tática do estudo	Fase da pesquisa na qual a tática deve ser aplicada
Validade do constructo	Utiliza fontes múltiplas de evidências	Coleta de dados
	Estabelece encadeamento de evidências	
Validade interna	Faz adequação ao padrão	Análise de dados
	Faz construção da explanação	
	Estuda explanações concorrentes	
Validade externa	Utiliza teoria em estudos de caso único	Projeto de pesquisa
Confiabilidade	Desenvolve banco de dados para o estudo de caso	Coleta de dados

FONTE: Adaptado de YIN (2005).

Em relação à validade do constructo adotou-se fontes diversas de evidências (documentação do projeto e entrevista), possibilitando verificar os significados em momentos distintos, bem como fazer os encadeamentos dos dados com as competências em análise. Para a validade interna, as competências foram analisadas de acordo com as definições operacionais, buscando identificar os seus significados ou resgatando no referencial teórico definições concorrentes. Ademais, em relação à

validade externa, adotou-se a teoria ou o modelo de competências empreendedoras (oriundo dos materiais analisados e em consonância com a literatura apresentada) para fundamentar o estudo de caso único. Por fim, criou-se um banco de dados obtido através dos registros das gravações e da análise dos materiais da capacitação.

#### 3.3.1.1 Critérios de escolha do caso

A seleção do caso deu-se em função da sua possibilidade de conhecer em profundidade uma realidade de uma pessoa ou um grupo de pessoas (ZANELLA, 2009). Desta forma, almejou-se “investigar um fenômeno contemporâneo dentro do contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (YIN, 2005, p. 32).

Diante disso, destaca-se também a relevância do objeto de análise. Os programas de formação empreendedora ofertados pela *Junior Achievement* possuem características disparees que o diferenciam dos demais programas de capacitação empreendedora. Evidências disso, são os dados apresentados pela instituição que desenvolve o projeto – 10,5 milhões de alunos capacitados em todo o mundo, com o apoio de 472 mil voluntários e projetos desenvolvidos em 118 países, fazendo desta companhia uma das sete Organizações Não Governamentais (ONG) mais influentes do mundo. Especificamente no estado do Paraná, foram 665 mil alunos capacitados, 14,5 mil voluntários e 48 municípios atendidos (JUNIOR ACHIEVEMENT, 2020).

Outro fator de relevância para a seleção do caso dá-se pelo acesso do pesquisador a uma situação previamente inacessível (YIN, 2005), bem como o contato direto com os participantes egressos do programa e a disposição dos materiais bibliográficos da capacitação – apresentações, apostilas e materiais de treinamento.

#### 3.3.1.2 Critérios de escolha dos respondentes

Os sujeitos investigados foram as pessoas que participaram da capacitação “Minipresa”, ofertada pela *Junior Achievement*, da cidade de Curitiba, durante o período de 2016 a 2019.

A escolha dos respondentes ocorreu de forma aleatória entre os participantes do programa de formação, optando por aqueles que estavam exercendo alguma atividade profissional no momento da coleta dos dados. Esse recorte foi realizado com

o intuito de viabilizar a investigação das competências em dois momentos: na vivência da capacitação e no desempenho das atividades laborais do indivíduo atualmente.

Inicialmente, foi verificado via rede social a disponibilidade para participação entre os membros que formam o núcleo de ex-estudantes, sendo este composto pelas pessoas que já participaram do projeto. Após este primeiro contato, as entrevistas foram agendadas utilizando o aplicativo *WhatsApp*, objetivando uma duração aproximada de 40 minutos. Ao final de cada entrevista, foi solicitado a indicação de novos participantes que pudessem contribuir com o desenvolvimento do trabalho.

O Quadro 7 apresenta as principais características dos respondentes, bem como a sua codificação, visando manter o seu anonimato.

QUADRO 7 – CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS.

Código	Sigla	Ano de participação no Miniempresa	Escolaridade	Ocupação
E1	L. P.	2018	Ensino Médio - Concluído	Estudante e empreendedora (marketing digital)
E2	C. V S.	2016	Ensino Superior – Cursando	Estagiário e empreendedor (doces)
E3	S. M.	2016	Ensino Superior – Cursando	Estagiária
E4	A. M. M.	2016	Ensino Superior – Cursando	Professor
E5	A. S.	2017	Ensino Médio – Concluído	Vendedor
E6	C. D. P.	2016	Ensino Superior – Cursando	Auxiliar administrativa
E7	D. B S. R.	2018	Ensino Superior – Cursando	Administrativo
E8	A. J. C. P.	2017	Ensino Médio – Concluído	Auxiliar administrativo e narrador
E9	J. L.	2019	Ensino Médio – Concluído	Estudante e empreendedor (doces)
E10	L. G. A. J.	2016	Ensino Médio – Concluído	Estagiário

FONTE: O Autor (2021).

### 3.3.2 Técnica de Coleta de Dados

A técnica adotada para a coleta dos dados primários foi a entrevista, considerada como o principal caminho para o conhecimento de múltiplas realidades, onde cada entrevistado tem uma realidade única e histórias especiais para contar (STAKE, 1995). Essa técnica também pode ser caracterizada pela troca de

informações entre dois indivíduos – entrevistador e entrevistado, mediante conversação face a face, com procedimentos metódicos que possibilitam a investigação do fenômeno de acordo com a necessidade do objeto de pesquisa (MICHEL, 2005).

A modalidade de entrevista utilizada foi a semiestruturada, também chamada de entrevista em profundidade, com um roteiro de tópicos pré-estabelecidos com possibilidade de adaptação conforme a necessidade e andamento do diálogo entre participantes. Em outras palavras, não foi desenvolvido anteriormente as alternativas de respostas, visando capturar os aspectos mais relevantes para o estudo, ou seja, as particularidades do fenômeno para cada indivíduo entrevistado (MICHEL, 2005; RICHARDSON, 2012).

As entrevistas foram gravadas em áudio e vídeo, adotando-se como requisito mínimo a permissão inicial do entrevistado e após a conclusão do procedimento o salvamento do arquivo, preservando-se a confidencialidade e sigilo do mesmo. Após a gravação das entrevistas, realizou-se a transcrição dos dados, com o intuito de verificar as informações coletadas e realizar os ajustes na codificação, caso fosse necessário.

Ademais, foi adotada a consulta de documentos como fonte secundária de dados, no intuito de compreender e validar o desenvolvimento dos conhecimentos, habilidades e atitudes empreendedores ou, no seu conjunto, as competências empreendedoras. Adotou-se esta coleta com o intuito de corroborar com seus pontos fortes, a saber: estabilidade – podendo ser revisado a qualquer momento, descrição – foi desenvolvido não como resultado do estudo de caso, e exatidão – pois é referenciado ou nominal (YIN, 2005). Para tanto, analisou-se as apostilas, apresentações e materiais de treinamento que visassem demonstrar o foco na promoção de tais competências, complementando as evidências oriundas das entrevistas.

Inicialmente, foi realizada uma coleta de dados piloto em setembro de 2020 para validar e verificar a aderência à técnica de pesquisa e possibilitar a realização dos ajustes necessários. Posteriormente, foram desenvolvidas as demais entrevistas no mês de outubro e início de novembro, totalizando dez entrevistas. A saturação dos dados foi definida levando em consideração as instruções de Saunders et al. (2017) e Grady (1998) ao delimitarem que esta deve ser operacionalizada de acordo com as questões de pesquisa e com o referencial teórico adotado, buscando atingir a

redundância dos dados – momento este onde as informações começam a ser repetidas.

### 3.3.3 Procedimentos de Análise de Dados

O procedimento de análise adotado no desenvolvimento do trabalho foi a análise de conteúdo, caracterizada pelo levantamento de dados (falas, textos...) previamente coletados, buscando compreender minuciosamente as respostas ofertadas, o encadeamento das palavras, bem como a possibilidade de contradições e omissões (MICHEL, 2005). Ademais, busca-se compreender os significados das comunicações que serão convertidos em indicadores que permitam inferir informações a respeito da produção/recepção das mensagens (RICHARDSON, 2012).

Neste sentido, optou-se pela análise de conteúdo seguindo os direcionamentos de Bardin (2011), sendo: (I) pré-análise, fase de organização, leitura e seleção dos documentos; (II) exploração do material, buscando fazer a codificação dos dados conforme as competências objetos de análise e (III) tratamento dos resultados e interpretação, dando significado e validade para os dados coletados. Ainda em relação à codificação, esta foi organizada seguindo as diretrizes do autor, a saber:

1. Escolha das unidades, ou seja, das competências empreendedoras;
2. Escolha das regras de contagem, neste caso adotou-se a regra de ocorrência, buscando captar a presença simultânea de duas ou mais unidades em um contexto, bem como fazendo a sua associação e a sua equivalência para as palavras diversas que representam uma competência;

Com o intuito de garantir validade à pesquisa, desenvolveu-se a triangulação dos dados utilizando indagações que propiciem verificar o desenvolvimento dos conhecimentos, habilidades e atitudes, denominados de competências empreendedoras. Além disso, com a triangulação das fontes de dados almejou-se verificar se os fenômenos observados e reportados carregam os mesmos significados quando encontrados sob diferentes circunstâncias – durante e após a capacitação empreendedora (STAKE, 1995).

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Nesta seção são apresentadas as análises dos dados em consonância com os posicionamentos teóricos e procedimentos metodológicos adotados e expostos nos capítulos anteriores, assim como a discussão dos mesmos. O tópico foi organizado em duas divisões, sendo que a primeira apresenta a descrição do caso, trazendo as características da capacitação empreendedora, bem como da instituição promotora. O segundo item apresenta a análise do programa Miniempresa e das competências empreendedoras, fazendo o seu desdobramento em gerenciamento, planejamento, relacionamento, proatividade e inovação.

### 4.1 DESCRIÇÃO DO CASO

A Junior Achievement é uma organização social fundada nos Estados Unidos em 1919 e iniciou suas atividades no Brasil em 1983, contando com mais de 150 mil voluntários e mais de 5 milhões de alunos capacitados no país em todos os seus Estados e no Distrito Federal (JUNIOR ACHIEVEMENT, 2020). Desde então, o seu objetivo foi capacitar os jovens para o seu futuro pessoal e profissional, desenvolvendo seus projetos ancorados nos três pilares: empreendedorismo, educação financeira e preparação para o mercado de trabalho. Esses alinhamentos estão de acordo com a missão institucional que é de preparar os jovens para terem sucesso em uma economia globalizada, buscando realizar parcerias com empresas, educadores e gestores que possuem o engajamento com a sua causa (JUNIOR ACHIEVEMENT, 2020).

A instituição desenvolve o programa Miniempresa que propicia aos estudantes do ensino médio a experiência prática em economia e negócios, na organização e operação de uma empresa. Cada participante é considerado um mini empresário, recebendo todo o suporte para o desenvolvimento das atividades gerenciais nas áreas de finanças, produção, recursos humanos e marketing. O programa visa despertar no aluno o espírito empreendedor, a comunicação e o planejamento, assimilando todas as etapas de produção com base na experiência de confecção de um produto. Entre os conceitos e competências trabalhados ao longo do projeto, podem-se destacar: negociação, planejamento, compromisso, avaliação

de desempenho, relacionamento interpessoal, compromisso social, trabalho em equipe, autodesenvolvimento e motivação (JUNIOR ACHIEVEMENT, 2014).

As competências empreendedoras que se busca desenvolver no Miniempresa estão descritas no Quadro 8.

QUADRO 8 – COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS DO PROGRAMA MINIEMPRESA.

COMPETÊNCIAS		DEFINIÇÃO/ QUESTIONAMENTO
GERENCIAMENTO	Monitoramento	Capacidade de preencher os relatórios da jornada e revisar os planos estabelecidos (Adaptado de MINIEMPRESA, 2014).
	Habilidade financeira	Habilidade para capitalizar a Miniempresa, determinar os seus custos operacionais, ponto de equilíbrio e preço de venda, bem como atualizar os valores ao decorrer no projeto (Adaptado de MINIEMPRESA, 2014).
PLANEJAMENTO	Definição de Metas	Planejamento e definição do que será colocado em prática, antes de começar a produzir (MINIEMPRESA, 2014).
	Busca de Oportunidades	Capacidade de identificar oportunidades (Adaptado de LACKÉUS, 2015). Capacidade de fazer uma pesquisa (mercado, preços, satisfação) visando identificar alguma oportunidade/ ameaça (Adaptado de MINIEMPRESA, 2014).
	Tomada de decisão	Utilizar os dados levantados para tomar decisão (Adaptado de Miniempresa, 2014). Saber interpretar os dados levantados (Adaptado de MINIEMPRESA, 2014).
RELACIONAMENTO	Persuasão e Rede de Contatos	Capacidade de convencer outras pessoas, buscando vender as suas ações/ produtos/ ideias (MINIEMPRESA, 2014). Habilidade de conversar com os outros e vender as suas ideias, sendo capaz de construir uma rede de amigos e contatos para ajudá-lo (DORNELAS, 2018).
	Trabalho em equipe	Coopera e trabalha com outras pessoas para alcançar um objetivo comum (FARRELL, 2019). Atua em conjunto com a sua equipe para atingir os resultados (MCCLELLAND, 1986).



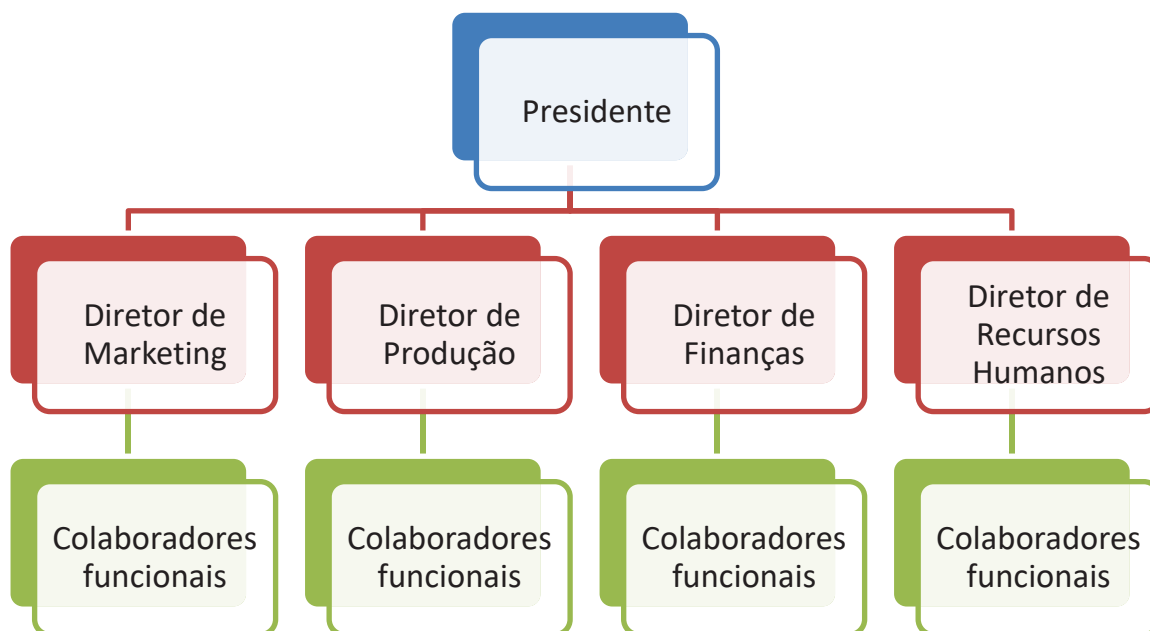
COMPETÊNCIAS		DEFINIÇÃO/ QUESTIONAMENTO
	Liderança	Assume um projeto, um grupo ou uma tarefa (FARRELL, 2019). Sabe respeitar, estimular e motivar as pessoas. Consegue atrair as melhores pessoas para seu time e que o ajudarão inclusive nas coisas que ele não conhece ou não é tão capaz (DORNELAS, 2018).
	Comprometimento	Fazer sacrifício pessoal ou dispendir um esforço extraordinário (CER, 2020).
PROATIVIDADE	Iniciativa	Orientado para a ação, iniciador, proativo (LACKÉUS, 2015).
	Perseverança	Completar tarefas e atingir metas apesar de dificuldades, riscos e atrasos (Adaptado de FARRELL, 2019).
	Autoconfiança	Acreditar que é capaz e possui as habilidades necessárias para execução de alguma tarefa ou desafio (Adaptado de MCCLELLAND, 1986).
INOVAÇÃO	Criatividade	Fazer algo novo, diferente, que surpreenda o mercado e a sociedade positivamente (MINIEMPRESA, 2014). É capaz de buscar novas formas de fazer as coisas, mostrando que a mudança é, sim, possível (DORNELAS, 2018).
	Sustentabilidade	Valorizar as questões socioambientais, buscando causar um impacto maior ou menor no meio ambiente (MINIEMPRESA, 2014).

FONTE: Adaptado de CER (2020), DORNELAS (2018), FARRELL (2019), LACKÉUS (2015), MCCLELLAND (1986), MINIEMPRESA (2014).

A metodologia utilizada neste projeto possui como foco o método aprender-fazendo, onde os estudantes vivenciam situações reais do cotidiano organizacional. Os alunos são acompanhados por, no mínimo, quatro profissionais voluntários treinados para auxiliá-los na tomada de decisão. O projeto é desenvolvido em 15 encontros semanais, com duração de 3 horas cada, realizados no contra turno escolar, sendo que a estrutura da miniempresa é dividida em presidência, diretoria de

marketing, recursos humanos, produção e finanças, cada qual com seus colaboradores funcionais, conforme Figura 5 (JUNIOR ACHIEVEMENT, 2014).

FIGURA 5 – ORGANOGRAMA DA MINIEMPRESA.



FONTE: Adaptado de JUNIOR ACHIEVEMENT (2014).

O programa Miniempresa é composto por 15 jornadas, que é a nomenclatura utilizada nos materiais do programa, distribuídas de acordo com o calendário escolar (normalmente ocorrem seis jornadas no primeiro semestre letivo e as demais no segundo semestre, variando conforme o cronograma da escola). A **primeira jornada** é o primeiro contato entre os *advisers* e os *achievers*, ocorrendo inicialmente uma apresentação breve do projeto e de todos os seus participantes (alunos e professores). Ainda são expostas as regras – Regulamento do programa Miniempresa – que guiarão o andamento de todos os encontros:

- Jornadas (tempo de duração, frequência mínima exigida, quantidade máxima de alunos);
- Escola (local para realização das jornadas, pagamento do aluguel e nomeação de um representante para o qual o grupo possa se reportar sempre que necessário);

- Salários (todos os colaboradores da miniempresa receberão um salário, variando de acordo com a função exercida – presidente, diretoria e funcionários operacionais);
- Ações (o capital inicial da miniempresa é constituído a partir da venda de ações – lote com 100 títulos e cada aluno deve comprar uma ação como forma de validação do seu registro com a miniempresa a ser desenvolvida);
- Doações (todos os impostos e encargos sociais que deveriam ser arrecadados pela miniempresa serão destinados a uma instituição beneficente);
- Produto (explicação das proibições para o desenvolvimento do produto a ser confeccionado e vendido pela miniempresa, não podendo este ser do gênero alimentício, perecível ou perigoso);
- Premiações (as miniempresas com os melhores resultados são premiadas ao final do programa);
- Terceirização (a miniempresa não pode terceirizar mais do que 30% do processo produtivo desenvolvido para confecção do produto escolhido);
- Auditoria (ação realizadas como forma de verificação do conhecimento adquirido pelos alunos e responsáveis pelo controle de cada área da miniempresa);
- Formatura (evento de comemoração e entrega dos certificados de participação no projeto, sendo necessário ter entregue o relatório final e o cumprido os procedimentos e prazos determinados);
- Relatório Final (relatório de fechamento da miniempresa, apresentando os resultados alcançados por todas as áreas, devendo ser entregue no prazo estabelecido, bem como com as informações solicitadas).

Além das explicações iniciais das “regras” do programa, também são apresentados os conceitos de: empresa e suas origens (necessidade de um bem, as características do processo de troca, fatores de produção, economia de mercado e a livre iniciativa), capital social (o que é e quais as principais formas de constituição), setores da economia, diferença entre produto e serviço, *brainstorming* e pesquisa de mercado (a ser desenvolvida para validar a viabilidade de produção dos produtos selecionados).

Sobre o *brainstorming*, é neste momento que os alunos começam a desenvolver suas ideias de produtos, levando em consideração a opinião de todos os integrantes da sua equipe. Para essa etapa, existem três triagens para aprovar a confecção do produto escolhido, sendo elas: primeira triagem – estudo de viabilidade, segunda triagem – impacto ambiental e terceira triagem – inovação.

Na **segunda jornada** são apresentados os resultados da pesquisa de mercado, bem como dos protótipos desenvolvidos como forma de materializar os produtos a serem produzidos. Após as apresentações, ocorre a escolha do produto a ser confeccionado pela miniempresa ao longo das jornadas de produção do projeto.

Com o produto escolhido, o próximo passo é a definição do nome da miniempresa. Uma vez escolhido o nome, ele deve ser acrescido da sigla S.A./E, como meio de caracterizar a Sociedade Anônima Estudantil (forma de constituição do capital social). Após, ocorre a explicação e cálculo para determinar o valor do capital social do primeiro exercício (oito jornadas), levando em consideração as despesas de aluguel, salários, encargos sociais, equipamentos/materiais, matéria-prima e um fundo de reserva. Ou seja, todos os itens necessários para produção do produto, bem como para a condução da miniempresa tem um valor monetário atrelado, mesmo que este seja simbólico.

Após determinar o valor total do capital social, é possível definir o valor de venda das ações, considerando a rentabilidade almejada pelos estudantes. Ademais, os alunos também são instruídos em como efetuar a venda das ações, sendo necessário, no ato da venda, mencionar as informações: explicar resumidamente o projeto, qual é a sua miniempresa, qual o seu produto e qual a sua escola.

Na **terceira jornada** ocorre a capitalização da miniempresa, ou seja, o recebimento e registro das ações vendidas. Após, o próximo passo é a explicação e cálculo dos custos (custo fixos, custos variáveis e custos de materiais diretos), da margem de contribuição, do ponto de equilíbrio e da previsão de lucro líquido. Deste modo, a miniempresa consegue determinar as suas metas: produção semanal, produção total (quantidade produzida semanalmente multiplicada pela quantidade de jornadas de produção), preço de venda e venda total (quantidade produzida multiplicada pelo preço).

Somente após a explicação e cálculo de todos estes valores com os alunos, os mesmos são informados que a miniempresa dispõe de uma planilha eletrônica (Excel) para auxiliar no seu desenvolvimento/ entendimento.

Como conteúdo da terceira jornada, os alunos aprendem o que é um organograma e quais as suas características, aplicadas no contexto da miniempresa.

Na **quarta jornada** ocorrem as eleições do presidente e diretores – marketing, produção, finanças e recursos humanos. Após este procedimento, são explicados os conceitos de missão, visão e valores, dando o embasamento para a construção destes aplicados à miniempresa. Os alunos também aprendem como será o funcionamento da miniempresa – relações e responsabilidades de cada área. No fechamento deste encontro ocorre a reunião da diretoria para alinhar o andamento do empreendimento.

A **quinta jornada** é dedicada, principalmente, para o planejamento da produção (o seu início será no próximo encontro). Desta forma, cada área fica responsável por definir as suas metas e as suas atividades/ responsáveis, podendo destacar: compra dos insumos, elaboração dos contratos de compra/ aluguel dos materiais, organização do fluxograma de produção, preparação dos estágios (todos os colaboradores devem estagiar em todas as áreas da miniempresa, visando propiciar o conhecimento integral das atividades) e confecção dos relatórios de controle (cada área deve preencher a planilha eletrônica, inserindo as suas informações de registro necessárias).

Da **sexta à décima terceira jornada**, é realizada a produção do produto. Durante este período, a miniempresa deve reservar um espaço de tempo em cada encontro para fazer o alinhamento sobre o andamento do empreendimento – instruções de produção, requisitar feedback dos colaboradores, acompanhamento das vendas, solicitar ideias para ações de marketing, entre outras atividades visando o melhor aproveitamento das oportunidades e/ou recursos.

A **décima quarta jornada** é dedicada para o fechamento da miniempresa. Neste encontro, cada área fará o registro das suas ações no decorrer do programa, bem como preparará as informações de acordo com os requisitos determinados para a confecção do Relatório Final.

Na **décima quinta jornada** é realizada a Assembleia Geral. Este momento é reservado para apresentação dos resultados da miniempresa, devolução do capital investido (caso haja o retorno) para todos os seus acionistas, pagamento dos salários aos colaboradores e entrega do valor dos impostos/ contribuições à instituição beneficente escolhida. Também é uma oportunidade para apresentar os principais desafios enfrentados, as experiências adquiridas e os benefícios da participação desta capacitação.

Após a apreciação das características do programa Miniempresa, na seção seguinte são apresentadas as análises das competências empreendedoras.

#### 4.2 ANÁLISE DAS COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS

A partir do conjunto de competências empreendedoras definido, procedeu-se a entrevista semiestruturada com o intuito de verificar o desenvolvimento e aplicação das competências no programa Miniempresa.

Em um primeiro momento, procurou-se evidenciar de forma aberta e ampla os aprendizados desenvolvidos, de forma geral, com a participação no projeto. A partir das constatações, pode-se perceber que os alunos conseguem identificar a importância de ter participado do programa Miniempresa (vide relato de E2). Além disso, eles percebem as competências que foram desenvolvidas (E6) e o seu impacto nas suas atividades atuais (E1), seja desenvolvendo um empreendimento, sendo um colaborador ou nos afazeres do seu dia a dia (E4).

“Ah eu é que assim hoje eu diria que graças a Deus eu fiz, eu diria que foi a melhor escolha que eu fiz. [...] A miniempresa foi o que originou eu ser quem eu sou quem eu sou hoje, porque eu mudei muito graças a toda experiência que eu tive lá.” E1

“Acho que todo mundo teve que, como diz aquela expressão né “teve que levantar do sofá e teve que fazer”, sabe? Então acho que esse ponto foi muito interessante pra todo mundo [...] Então acho que o desenvolvimento de todo mundo ali foi grande com certeza...” E2

“Se todo mundo que participou do da miniempresa levasse pelo menos pô, 10% do que viveu ali, cara pode ter certeza que a visão de mundo, não digo nem pra empreender, sabe? Porque tem gente que nunca, não quer empreender né, não quer trabalhar com isso né. Mas cara, uma hora ou outra o empreendedorismo vai tá ligado né você vai ter que saber pelo menos gerenciar tuas contas, senão você vai ser um completamente ferrado né”. E4

“Olha, é que a gente até mencionou né. Mas sim, eu diria que eu me tornei mais líder, eu aprendi a acreditar mais em mim né, que daí é a autoconfiança e não tive medo de me jogar em projetos, em situações assim, aprendi a escutar mais as pessoas.” E6

Neste sentido, percebe-se o desenvolvimento das competências empreendedoras e a sua relação com os impactos definidos pela Comissão Europeia de Educação para o Empreendedorismo (EC, 2016, p. 21), ao conceituar essa prática

como o desenvolvimento das competências, transformando ideias em ações e possibilitando a associação do empreendedorismo além da atividade econômica, mas também para todas as áreas da vida e da sociedade.

Ademais, verifica-se o atingimento dos objetivos propostos para a metodologia aplicada (Abordagem Baseada em Projetos), podendo destacar a sua capacidade de ensinar os conteúdos fundamentais para as áreas de estudos, aplicando em situações reais, bem como, desenvolvendo as competências valorizadas pela comunidade, escola, professores e pais (BUCK INSTITUTE FOR EDUCATION, 2019; HQPBL, 2018).

Em relação às competências empreendedoras, essas foram divididas de acordo com os comportamentos observáveis: competências de gerenciamento (monitoramento e habilidade financeira), planejamento (definição de metas, busca de oportunidades, tomada de decisão), relacionamento (persuasão, rede de contatos, trabalho em equipe, liderança e comprometimento), proatividade (iniciativa e perseverança) e inovação (criatividade e sustentabilidade).

Os alunos destacaram as competências que mais foram desenvolvidas com a participação no projeto, sendo elas: trabalho em equipe e liderança. Pode-se perceber a menção de competências que não compõem o modelo definido, sendo elas: comunicação, organização, paciência, produção (realização de trabalhos manuais), empatia, responsabilidade e espírito empreendedor. Tal ação demonstra que, além das competências identificadas/ almejadas no programa, existe a possibilidade de desenvolvimento de novos conhecimentos, habilidades e atitudes não mapeados – fato este que torna o projeto ainda mais enriquecedor.

Ademais, na sequência faz-se o aprofundamento de cada competência que compõem a investigação.

#### 4.2.1 Competências de Gerenciamento

A competência de **monitoramento** foi investigada buscando compreender a importância e a realização do preenchimento dos relatórios de acompanhamento, durante e após a conclusão do programa Miniempresa. Os dados mostraram que os estudantes perceberam a importância do preenchimento dos relatórios de controle (E1), a necessidade de dispor das informações para tomada de decisão (E9), revisão

dos planos iniciais (E5), bem como as consequências de não efetuar o registro no momento oportuno (E1).

“...eu acho que isso também ajudou muito na área na área de gestão e de você conseguir entender o que você tá fazendo e qual que é o próximo passo para você seguir”. E1

“...fazer certo desde o início, ter esse preenchimento, ter esse cuidado, ajuda que tenha uma continuidade correta, que não falte, que não sobre mais do que devia [...] Então, ajuda a ter uma organização pra que dê continuidade realmente, pra ninguém sair no prejuízo e tudo”. E9

“...no final, com certeza, que foi o momento que a gente foi bater todos os números e tinha número faltando né. Ninguém sabia e não dava para você realmente culpar alguém, porque eram várias diretorias e várias pessoas trabalhando juntas”. E1

“...a gente conseguiu ver quanto a gente tava perdendo, quanto a gente tava ganhando, quanto tempo a gente perdia fazendo né. Então, na verdade a monitoração ajudou muito nisso né, em questão de ver onde estavam os pontos negativos né...”. E5

Observou-se que, atualmente, os entrevistados utilizam as atividades de monitoramento e controle, principalmente aqueles que estão desenvolvendo o seu empreendimento, para o registro das informações e para a realização das adaptações necessárias aos movimentos do mercado. Aqueles que trabalham como colaboradores funcionais também perceberam essa importância e utilizam o aprendizado da Miniempresa como base para o desenvolvimento das suas atividades atuais (E10).

“...conforme o número foi crescendo, num final de semana a gente não conseguiria entregar pra regiões diferentes de Curitiba com apenas um valor, a gente acabava saindo no prejuízo, nosso lucro acabava diminuindo. Então, com isso a gente precisou recalcular todo o modo de fazer entrega...”. E9

“É, eu todo final, final e meio de mês, eu tenho que entregar um relatório pra minha supervisão. A miniempresa também me ajudou muito nisso, mostrando um relatório, vendo o que que tenho que falar num relatório pra entregar pra eles”. E10

Os relatos também confirmam a importância do conhecimento em gerenciamento de projetos – um dos elementos da metodologia empregada (BUCK INSTITUTE FOR EDUCATION, 2019; HQPBL, 2018), visto que os alunos buscam



gerenciar o tempo, as tarefas e os recursos de forma eficiente, utilizando as ferramentas e técnicas aprendidas. Essas constatações corroboram com aquelas definidas por McClelland (1986) e Cooley (1990), ao delimitarem como a adequação às mudanças e o acompanhamento dos indicadores para tomada de decisão. Também se constata a possibilidade de impacto no desempenho organizacional/ pessoal, conforme verificado no trabalho de Lizote e Verdinelli (2015).

Em relação à **habilidade financeira**, essa foi investigada por meio da verificação da utilização dos cálculos financeiros durante e após o projeto, bem como analisando a sua utilidade. Pode-se perceber que os alunos não recordam exatamente como eram realizados os cálculos, entretanto, eles mencionaram que lembram da lógica que utilizavam para calcular (E2). Além disso, outros relatos demonstram que os alunos utilizaram e ainda utilizam os cálculos nas atividades do dia a dia (E5, E9) – como observa-se nas falas daqueles que estão desenvolvendo um empreendimento, estipulando os preços de venda, custo dos materiais diretos e seus impactos na produção/ qualidade.

“...mais aquela parte dos cálculos de, estou gastando tanto, estou vendendo a tanto e tenho tanto no caixa né, que era o principal né. Do tipo, eu gasto isso, então tem que cobrar isso, pra ganhar isso né” . E2

“...foi ótima ter participado da minipresa por toda essa questão, a gente teve uma base de como de como começar a cobrar um produto né, de saber qual que era o valor realmente daquilo que eu tava vendendo, que no caso seria alfajor, tanto com mão de obra, com os produtos, como com a matéria-prima né. Isso foi, tem uma ajuda aí né e hoje em dia eu acabo usando isso também porque eu trabalho como eu trabalho no setor de vendas né, em uma empresa chamada XXXXX, ela faz roupas personalizadas. Então quando eu vou fazer um desconto eu preciso saber quanto eu paguei né, quanto a gente tá pagando pra fazer o produto, pra saber qual a nossa margem de lucro, pra saber até onde essa margem de lucro pode ir né”. E5

“A gente tem a planilha da nossa matéria-prima, do custo por unidade, das nossas metas mensais que a gente precisa sempre pra que a gente consiga dar continuidade na produção no outro mês, o quanto a gente tira por mês, o quanto a gente deixa no mês junto do caixa pra que a gente dê continuidade na produção, a produção de adesivos, compra das embalagens”. E9

Também pode-se destacar o impacto na utilização dos cálculos para a organização das finanças pessoais, conforme mencionado por um entrevistado (E9), ao aproveitar os ensinamentos para organizar as finanças da sua casa com todos os membros da sua família.

“Então, eu acho que isso foi uma coisa que ajudou a me organizar bastante financeiramente, não só dentro da miniempresa, mas fora também. Tanto que, durante a miniempresa, mais pro final, aqui em casa a gente também acabou reorganizando todas as contas aqui de casa, colocando tudo em uma planilha”. E9

Essas constatações ainda corroboram com os propósitos da Abordagem Baseada em Projetos ao propiciar a reflexão do aluno sobre o conteúdo aprendido, trazendo significado e aplicação para o conhecimento adquirido (BUCK INSTITUTE FOR EDUCATION, 2019; HQPBL, 2018).

#### 4.2.2 Competências de Planejamento

A **definição de metas** foi investigada buscando evidenciar a definição de metas antes de executar as atividades. Diante dos relatos, pode-se perceber que a definição de metas serviu como um direcionamento para o desenvolvimento das atividades durante o projeto. Entretanto, o não atingimento desses valores causou um desconforto, principalmente nas primeiras jornadas de produção, momento esse de aprendizado e entendimento de como funcionava a dinâmica de confeccionar um produto. Com o passar dos encontros, ficou evidente que as atividades estavam fluindo com mais facilidade (E7).

“A gente fez esses cálculos e daí tinha um tanto X que a gente tinha que produzir, vender e eu lembro que a gente ficou um pouquinho desesperado no finalzinho, assim porque não tava conseguindo, não tinha conseguido produzir tudo, daí a gente teve que acelerar o negócio tudo. Mas, deu tudo certo...” E7

Ainda de acordo com os relatos, observa-se que os alunos continuaram definindo as suas metas, sejam elas para o desenvolvimento do seu empreendimento ou até mesmo para as atividades do cotidiano, por exemplo, para organizar os afazeres da universidade.

“No curso eu também utilizo porque tem a parte de pesquisa e planejamento né dentro de publicidade. Então quando a gente vai realizar uma campanha tem toda um estudo por trás, toda uma pesquisa de mercado para entender a situação do cliente”. E3

“É, então, a gente tem feito sempre em torno de 60% do que a gente teve no mês anterior”. E9

Essas verificações corroboram com as definições propostas por Cooley (1990), Man e Lau (2000) ao delimitarem a capacidade do indivíduo de planejar as operações e os recursos da organização, definindo as metas e objetivos mensuráveis que propiciam uma visão de longo prazo. Assim como nos trabalhos de Campos, Lima (2018), a definição de metas para a Miniempresa possuiu relação com a estratégia definida, delimitando os direcionamentos ao longo do projeto.

Em relação à **busca de oportunidades**, essa foi investigada visando identificar situações de oportunidades de melhoria (produto, processo, gestão) durante o projeto, bem como, a coleta de informações para auxiliar no processo. As principais constatações estão relacionadas às melhorias no processo produtivo. Com o decorrer das jornadas os alunos conseguem fazer o aprimoramento das estações de trabalho, uma melhor adequação da mão de obra às atividades, bem como a identificação dos melhores insumos para produzir (E1 e E2).

“Então, que eu posso falar assim é com certeza na melhoria de produtividade né. A gente começou, começava muito bem aí no meio ficava parado, depois melhorava e com certeza quando a gente teve a auditoria lá e a nota foi baixa. Quando a nota foi baixa eu acho que foi um choque de realidade e a gente teve que sentar e falar assim “tá alguma coisa errada então o que que a gente vai melhorar.” E1

“...no começo, tava acumulando demais demais para gente porque vinha vinha o pessoal dali que cortava tecido passava para gente já marcada a gente tem que fazer muita muita coisa e deixava tipo, tava ficando muito acumulado para gente ali [...] Então essa questão de olhar os problemas, de tentar solucionar né, modificar assim né, ver uma oportunidade acho que foi foi mais essa questão da gente ver que tava tendo problema, não somente um problema, mas talvez um desperdício de tempo e né, a gente conseguiu aproveitar para para mudar as pessoas, para conseguir encaixar melhor né.” E2

Além disso, pode-se perceber a utilização desta competência nas atividades atualmente. Os entrevistados mencionaram que aproveitam as oportunidades identificadas para desenvolverem um novo conhecimento, uma nova habilidade ou até mesmo um novo método de ensino. Estes comportamentos corroboram com as investigações de Fonseca et al. (2015), ao identificar atributos semelhantes em um empresário do ramo de ecoempreendedorismo - pioneiro no desenvolvimento dos produtos na sua área de atuação.

“Eu acho que é algo que sobre metodologia de treino né. Então qual metodologia de treino vai ser a melhor pra potencializar essa turma [...] Os meninos lá são iguais. Então tem um que é muito bom, tem um que é bom mas não é muito e tem um que não é nem bom e nem ruim. Então assim, qual metodologia de treino que eu vou utilizar para atingir os três né? Porque eu não posso atingir só o que é muito bom, não posso atingir só que é médio e nem o que é ruim.” E4

“Que nem, quando eu entrei na empresa, eu não sabia como vender né, então acabava vendendo menos, então eu tive que buscar melhorar toda minha, melhorar a minha skill né, pra poder vender melhor né. E hoje eu vendo totalmente diferente do que a dois, três meses atrás. Então, eu tive que procurar métodos né, com pessoas que sabiam né vender, pra poder ter um know how melhor.” E5

As evidências demonstram a sua relação com os objetivos da metodologia empregada no projeto, destacando a autonomia propiciada ao estudante, a disposição das condições para buscar soluções aos desafios propostos e o estímulo ao pensamento crítico para a cocriação das soluções, produtos, ideias (MORAN, 2018; CECÍLIO; TEDESCO, 2019).

A **tomada de decisão** foi investigada procurando evidenciar as situações em que os estudantes coletaram informações, analisaram os dados e tomaram decisões. Durante o decorrer da Miniempresa todos os colaboradores fazem a coleta de dados – pesquisa de mercado, preços, fornecedores. Sendo assim, a partir das investigações, pode-se perceber que no início as decisões ocorreram individualmente e de acordo com as suas convicções/ informações (E4). Entretanto, com o decorrer do projeto verifica-se uma maior participação de todos os membros, auxiliando no processo e opinando para o desenvolvimento do empreendimento como um todo (E4, E8).

“No começo sim, no começo tive, até porque acho que eu não entendia muito né, como que era o cargo né do presidente né. Então é algo era, falando de uma forma meio bruta, era muito mais mandar do que perguntar se você quer né. Isso eu fui vendo depois né [...] ajudou né, não tomar tanta decisão sozinho né, perguntar antes de tomar decisão ajudou.” E4

“É, nas tomadas de decisões sempre tem um certo, como você falou, uma certa dificuldade. Porém, a gente fazia em uma maneira que todo mundo, a maioria possa concordar. Eu lembro que o RH fazia as, fazia né com o pessoal todo dando a sua opinião né primeiramente para ver o que que tava sendo feito e o que que a gente podia melhorar.” E8

Ademais, percebe-se a identificação destes atributos nas atividades atuais dos entrevistados (E4 e E5) ao mencionarem a capacidade de analisar os dados, assumirem a responsabilidade e as consequências da sua escolha.

“Eu acho que eu vejo muito que hoje eu é dificilmente eu tomo alguma decisão sem analisar as coisas que estão acontecendo antes né, entendeu? Se eu tomo, é mais porque eu pensei um pouquinho, claro tem aquelas que vai ser emoção, mas a minoria.” E4

“Então, depois que passou a miniempresa, eu meio que mudei isso totalmente né, comecei a tomar mais a decisão, tomar mais à frente e colocar meu nome né, eu comecei a falar “não, agora eu faço isso né”, não deixar uma pessoa outra pessoa levar um prêmio por uma coisa que eu fiz né...” . E5

Essas constatações corroboram com as investigações de Dias, Martens (2014) ao afirmarem que a tomada de decisão depende do contexto que o empreendedor está inserido e vivenciando naquele momento. As evidências ainda corroboram com os atributos da metodologia empregada no projeto, podendo evidenciar a sua autenticidade, trabalhando em um contexto real carregado de características, preocupações, interesses e aspectos culturais dos alunos (BUCK INSTITUTE FOR EDUCATION, 2019; HQPBL, 2018).

#### 4.2.3 Competências de Relacionamento

A **persuasão** foi investigada buscando evidenciar as situações de persuasão (venda de produtos, ações, colegas), as técnicas utilizadas e as dificuldades. A partir dos relatos, verifica-se a existência e o aprimoramento da persuasão no decorrer do projeto, seja para vender um produto, uma ideia ou até mesmo para convencer os outros colaboradores a realizarem determinadas tarefas. Percebe-se que este primeiro contato com um empreendimento possibilitou alguns aprendizados que interferem na sua maneira de trabalhar atualmente – conforme relatado por E1 (empreendedor) e E5 (vendedor).

“Eu acho que assim, a miniempresa no geral é uma persuasão, qualquer empreendedorismo é uma persuasão né [...] Então se você sabe que a pessoa ela compra por emoção, você sabe que a pessoa não compra de forma racional, você vai atingir a dor dela aonde na parte da emoção, você vai sentir a dor dela né.” E1

“Eu acho que isso foi uma questão, na verdade, as vendas na miniempresa foi uma questão bem desafiadora e muito legal de trabalhar né, pois eu tive que realmente desenvolver toda a questão de vendas lá né. ” E5

“Eu gosto dessa questão da persuasão pra vendas né porque é uma área que eu atuo muito né, eu gosto muito [...] Lá que eu aprendi né, aprendi a me relacionar melhor também né, tomar liderança [...] E hoje em dia é a mesma coisa né, utiliza a questão da fala, do relacionamento com as pessoas ainda hoje, vendas é tudo né. ” E5

Essas constatações corroboram com aquelas definidas por McClelland (1986) e Cooley (1990) ao delimitarem como a criação de instrumentos para influenciar e conseguir o apoio de outras pessoas. Lizote, Verdinelli (2015) e Fonseca et al. (2015) também investigaram esse fenômeno e constaram o seu impacto no desempenho da organização, bem como da comunidade na qual o empreendimento e os empreendedores estão inseridos. Destaca-se a capacidade de crítica dos alunos, praticando e recebendo o feedback construtivo, com o intuito de auxiliar no trabalho dos seus colegas, vide relato E7 (BUCK INSTITUTE FOR EDUCATION, 2019).

“É, eu eu lembro tipo de como a gente tinha que incentivar né, persuadir a galera a fazer aquilo que a gente estava propondo assim, tipo a gente teve uma ideia daí tinha que apresentar para todo mundo a ideia que a gente teve de fazer tudo e tinha que persuadir a galera que aquela ideia era boa e que ia dar certo. ” E7

A **rede de contatos** foi investigada buscando identificar a realização de apresentações durante o projeto, bem como a construção de novas amizades. A partir dos relatos, pode-se perceber que a participação no programa Miniempresa propiciou um ambiente para o desenvolvimento de novas amizades, facilitando o conhecimento de pessoas que até já estudavam na mesma sala (E2, E3, E8 e E9). O envolvimento dos alunos, no decorrer do projeto, é grande e necessário, visto que, todos são responsáveis pela confecção dos produtos e, conseqüentemente, pelo atingimento dos objetivos do empreendimento.

“É, eu acho que assim, dois pontos. Eu comecei a ver as pessoas que talvez nem conversava de outro jeito, começava até a admirar um pouco mais algumas pessoas, mas o que mais principalmente aconteceu foi de fortalecer a amizade. ” E2

“Olha, eu acho que eu fiz novas amizades. Bastante, até com o pessoal da minha turma assim. [...] Da outra turma, a Júlia, até o Alex que é da minha turma a gente não conversava muito e por causa da miniempresa começou a conversar, sabe? Foi bem legal.” E3

“Olha, ali eu conheci muita gente nova que eu não tinha contato nenhum. Gente que eu não me dava, gente que eu não me dava tão bem e comecei a se dar com a pessoa”. E8

“Ah, eu acho que todo mundo. Eu já cheguei no colégio e não conhecia ninguém. Eu era o aluno novo, isso no início da miniempresa. [...] Eu cheguei a conhecer também gente de outras miniempresas, do Positivo, Sesi, Santa Maria”. E9

Ainda relacionado à rede de contatos, o desenvolvimento de apresentações ao longo do projeto propiciou o aprimoramento da oratória e da exposição ao público. Durante os relatos, pode-se evidenciar a existência do “nervosismo”, principalmente, nas apresentações para o público externo – pais, professores, acionistas, fornecedores (E4 e E10). No entanto, os alunos mencionaram que essa exposição facilitou o desenvolvimento das suas atividades atualmente, seja em apresentações de trabalho na faculdade, na exposição de ideias ou até mesmo para conversar com pessoas de referência na sua área de estudo (E8).

“E pô, ali com os pais né, com quem veio de fora era diferente né. Mas assim, eu acho que no geral a nossa apresentação foi bem bacana. [...] Mas, tem o medo sim cara, medo de falar, faltar com alguma coisa ou outra. Mas aí né acaba que você vai falando vai falando vai falando, aí enfim”. E4

“E daí agora eu desenvolvi essa habilidade de falar com as pessoas, de interagir, de explicar [...] Se fosse hoje eu acho que ficaria mais tranquilo, porque agora né não tô tão tímido como era antes, porém eu tenho mais essa habilidade de falar depois que, não não sei se você sabe mas eu sou narrador né?” E8

“Cara, foi foi difícil. Eu que não gostava de falar muito, foi bem complicado. E aí ter que apresentar, isso que a gente era um pouco né, deu algumas travadinhas”. E10

Essas constatações estão de acordo com as características da metodologia adotada para o projeto, principalmente aquela relacionada ao produto público, evidenciando a necessidade de compartilhar e apresentar o projeto para as partes interessadas, tornando o trabalho tangível e passível de discussão, possibilitando

incrementar novas ideias e, conseqüentemente, agregar qualidade (BUCK INSTITUTE FOR EDUCATION, 2019; HQPBL, 2018).

As evidências também corroboram com as definições estabelecidas por Hatthakijphong, Ting (2019), Man e Lau (2000) ao delimitarem o desenvolvimento de relações benéficas com outras pessoas e empresas, buscando a construção e manutenção do *network*. Nas investigações de Lizote, Verdinelli (2015) e Wongphuka (2017), esta competência também representou um fator importante para o desenvolvimento dos empreendimentos. Fonseca et al. (2015) evidenciou esse comportamento, identificando que a busca de informações possibilita aprimorar a rede de contatos e conduzir as oportunidades de negócio.

Em relação ao **trabalho em equipe**, esse foi investigado através das evidências de situações de interação com os demais membros, momentos de dificuldade, superação dos desafios, atingimento dos objetivos e auxílio aos colegas. A partir dos relatos, pode-se perceber que o programa Miniempresa propiciou o desenvolvimento do trabalho em equipe. Esse é um dos requisitos para desempenhar as atividades ao longo da criação e operação do empreendimento (E2). Nas menções dos entrevistados também se percebe que os resultados são melhores quando gerados a partir da interação dos diferentes membros (E6). As diferenças de opiniões e ideias geraram conflitos entre os estudantes, no entanto, serviu como um aprendizado para identificar as particularidades e as diferentes formas para lidar com as pessoas – ao longo do projeto e após sua conclusão (E4).

“A eu acho que a principal coisa assim que eu posso dizer que a gente conseguiu desenvolver e isso até conversando com alguns amigos que ainda tenho daquela época, eu acho que é o trabalho em grupo, que foi uma coisa assim que foi tão emocionante que...”. E2

“...eu acho que é saber lidar com particularidade né. Cada um tem uma tem uma forma, então né, acho que eu acho que cara só deu certo a gente conseguir ficar ali entre os três porque a gente tinha um trabalho em grupo bem legal né. [...] a forma como a gente fez ali do dia a dia eu acho que era bem bem legal e eu acho que foi por isso que as coisas foram se acertando né”. E4

“Na verdade, eu sempre fui muito tímida assim, nunca fui de ter amizade, conversa. Mas, ali a gente se juntava na mesma mesa e já via o jeito que as pessoas brincavam, que elas falavam, que elas trabalhavam, então a gente acabou indo no mesmo ritmo né. E foi bem interessante assim, porque realmente a gente juntou, virou uma turma mesmo. Que tava ali pelo mesmo meio”. E6



Além disso, pode-se verificar o aprimoramento do trabalho em equipe após a participação no projeto (E6), facilitando a interação com os membros da sua equipe de trabalho, bem como, estimulado a empatia, escutar o outro, comunicação (E8).

“Totalmente, eu aprendi a ver o lado das pessoas que elas trabalham, que cada um tem um jeito diferente. [...] E que talvez o jeito delas é melhor”. E6

“Sim, bastante. Contato, comunicação com todo mundo, ouvia mais as pessoas né, o que que elas achavam, como no trabalho, como no trabalho mesmo no dia dia trabalho a gente se comunica com todo mundo. Me desenvolveu bem, converso, me relacionei bem, me relaciono com todo mundo...”. E8

Essas constatações confirmam as pesquisas realizadas por Devetag et al. (2020) e Wongphuka et al. (2017) ao identificarem essa competência nos seus investigados, bem como, afirmarem que este comportamento é a chave do sucesso para a condução dos empreendedores aos objetivos de prosperidade dos empreendimentos. Os relatos ainda corroboram com as características da metodologia empregada (HQPBL, 2018), principalmente aquela relacionada à colaboração, onde os alunos devem trabalhar em conjunto (não somente dividindo as partes de cada um), contribuir com os seus conhecimentos, valorizar e desenvolver as opiniões dos colegas, visando um objetivo em comum.

A **liderança** foi investigada visando identificar a assunção de um cargo de liderança (ou a sua execução, mesmo sem o cargo), as dificuldades, o processo de respeitar e motivar os colegas. A partir dos relatos, pode-se perceber que a liderança foi desenvolvida ao longo do projeto apesar das dificuldades mencionadas – quantidade de pessoas, primeira experiência, submissão. Ademais, alguns entrevistados afirmaram que os resultados foram satisfatórios, conseguiram liderar as suas equipes, aprender a lidar com as diferenças, assumir responsabilidades e conquistar a confiança dos demais.

“É, assim no começo era um pouco de dificuldade, porque é algo meio novo né, meio não, era novo, nunca tinha liderado um grupo de pessoas assim. Então, no começo foi um pouco difícil pra você saber exatamente como conduzir as pessoas e a melhor forma de fazer isso né. Mas assim, com o desenvolvimento da miniempresa eu acho que isso é algo bom também que ajudou a desenvolver, esse tipo de, esse tipo de, é isso aí”. E7

“Bom, é sempre meio difícil de liderar muita gente né, de poder, ter essa responsabilidade. Como líder, sempre tive que tomar decisões lá dentro e também ter responsabilidade [...] Eu acho que foi uma das habilidades mais difíceis de liderar, porém eu consegui aprender muito com a liderança lá dentro. Ter uma visão ampla...”. E8

“...acho que a miniempresa foi uma das principais formas que eu vi que eu tenho uma liderança muito forte assim, sabe? Eu conquistei uma confiança lá no Sesi por causa da miniempresa e outros projetos de liderança que eu participei após ela”. E9

Após a conclusão do projeto, os atributos da liderança continuaram a ser desenvolvidos nas suas atividades, podendo destacar: capacidade de expor suas opiniões, perder o medo de arriscar, adquirir confiança, lidar e conquistar as pessoas (E9 e E10).

“Facilitou, acho que a miniempresa foi uma das principais formas que eu vi que eu tenho uma liderança muito forte assim, sabe? Eu conquistei uma confiança lá no Sesi por causa da miniempresa e outros projetos de liderança que eu participei após ela. [...] Acho que isso foi uma coisa que a miniempresa ajudou bastante. Eu tenho minha parte, mas também tenho que ajudar a do outro”. E9

“Hoje, hoje, eu vejo que eu posso melhorar, eu coloco isso em pauta. É, questão de liderança né, também consegui desenvolver mesmo não tendo um cargo dentro da miniempresa de renome, mas consegui me desenvolver também em relação a isso”. E10

Essas constatações corroboram com as investigações de Schmitz e Lapolli (2012) ao identificarem a capacidade de liderar dos pesquisados e a sua relação com a tomada de decisão, a busca de informações e a dedicação ao negócio.

Em relação ao **comprometimento**, esse foi investigado buscando evidenciar situações que exigiram um sacrifício ou esforço extraordinário. A partir das constatações, pode-se perceber que os alunos estavam comprometidos com o desenvolvimento do projeto e desenvolviam algumas ações para aprimorar esse comportamento. O próprio fato de participar da Miniempresa no contra turno escolar foi caracterizado como um sacrifício para alguns.

“Eu tava comprometida a fazer algo, então eu precisava cumprir com aquilo. Foi uma coisa que pegou muito para mim também porque não era comprometida, eu aprendi a me comprometer e falar eu vou fazer, eu vou entregar em determinada data, assim e assim dessa e dessa forma”. E1

“E outra coisa que eu lembro bastante, que eu perdia bastante tempo é de contar dinheiro. Porque tinha a planilha certinha, só que toda semana eu tirava toda aquela quantidade de dinheiro gigantesca que tinha [...] Então essa resposta era minha, de ir contando semana a semana, contar mais de uma vez para não se perder né”. E3

“...tava todo mundo querendo desistir, tanto é que muitas pessoas saíram no final, no meio, no começo. Então, se a gente não tivesse realmente tomado a frente de tudo, pra gente conseguir melhorar, a gente não teria não teria acontecido”. E5

Interessante ressaltar que o comprometimento pode gerar novas atitudes (conforme relatado por uma pessoa que se declara tímida – E6), por exemplo desenvolver a habilidade de vender, fazer novas amizades ou conversar com outras pessoas.

“...como eu falei pra você que eu era muito tímida, acabou sendo um sacrifício me aproximar das pessoas assim. Mas, depois que eu me aproximei, eu digo que depois que eu sai da miniempresa, eu sai totalmente mudada assim. Eu comecei a fazer amizades mais fácil, conversar mais com as pessoas, por que antes eu ficava muito na minha sabe, desenvolvi até pra vender e essas coisas”. E6

“Fez entender que o seu comprometimento gera um resultado assim, sabe? Então, acho que isso ajudou a entender de uma maneira melhor, a proporção do seu comprometimento gera a proporção do seu resultado”. E7

“...me ajudou realmente a organizar um horário pra fazer as coisas. Eu preciso fazer isso, eu percebi que deixar as coisas pra última hora só vai me deixar sobrecarregado, ia me deixar mais. [...] Então, eu tenho um cronograma, fica tudo mais produtivo pra fazer tudo que eu quero fazer, seja pra parte acadêmica ou me dedicar a algum hobby assim”. E9

Ainda de acordo com os relatos, pode-se evidenciar a sua relação com os elementos que caracterizam a metodologia empregada no projeto, ressaltando o problema desafiador que requer dos estudantes um comprometimento para conclusão do trabalho com a qualidade almejada (HQPBL, 2018). Ademais, essas constatações corroboram com as definições de Man, Lau (2000) e Cooley (1990) ao afirmar que o comprometimento é a capacidade de assumir as responsabilidades em busca dos objetivos definidos, mantendo o compromisso mesmo diante das dificuldades. No trabalho de Behling e Lenzi (2019) essa competência foi a que mais se destacou entre os microempreendedores analisados.

#### 4.2.4 Competências de Proatividade

A **iniciativa** foi investigada buscando evidenciar as situações em que o entrevistado tomou a iniciativa para uma determinada atividade acontecer. Conforme relatos, pode-se perceber que os estudantes desenvolveram ações que demonstram a iniciativa para determinadas atividades, principalmente aquelas relacionadas ao processo produtivo (E3). Ademais, também se percebe que os alunos continuam tendo a iniciativa e desenvolvendo projetos que acrescentam para o aprimoramento dos seus conhecimentos, habilidades e atitudes.

“Olha eu lembro de principalmente na produção. Quando a gente tava meio perdido ainda, eu falei “ah eu quero tentar aprender mexer na máquina, mesmo não sabendo”. Porque eu sempre tive uma postura assim...”. E3

“[...] a iniciativa ela tá muito no empreendedorismo. [...] Mas assim, então é a iniciativa e a persistência de você entender porque que você tá começando aquilo. Porque se você não tiver a iniciativa de começar empreender o teu próprio negócio, mesmo que você não tenha apoio, você não vai”. E1

“...ir buscando outras coisas diferentes que você vê que né, acho que algo está errado. E vai muito também de convicção né. O que você acredita, então pô eu acredito nisso, porque né. E convicção ligada a algo concreto né, não que acredito nisso porque eu vi na TV e achei legal. É algo concreto né, que você vê que dá resultado...”. E4

Essas constatações estão em acordo com as características delimitadas por Sekiguchi et al. (2017, p. 56) para o ensino empreendedor, ao mencionar a “capacidade do indivíduo em empreender a sua própria aprendizagem, viabilizando algum projeto próprio, com outras pessoas, grupos ou mesmo de organizações e redes diversas”. Na pesquisa de Fonseca et al. (2015) também foram encontradas características similares, descobrindo que os empreendedores analisados desenvolveram a iniciativa diante da necessidade de encontrar soluções para a prospecção do seu negócio.

Em relação à **perseverança**, essa foi investigada buscando evidenciar os momentos de dificuldade, superação das adversidades, assunção de riscos e de persistência da equipe para superar os desafios. A partir dos relatos, pode-se perceber que a perseverança esteve presente em diversos momentos do projeto, desde situações de ter que limpar o ambiente de trabalho (essa era uma obrigação da escola, conforme relato de E3) até pela atitude de não desistir (E7). Contudo, observa-

se que o sacrifício valeu a pena e os estudantes sentiram-se recompensados com a conclusão do trabalho (E8).

“Então a perseverança de ter que tirar as cadeiras, que é uma coisa que nem o colégio fazia, que aquela sala ficava abandonada lá, ninguém limpava. A gente teve que tirar tudo, a gente teve que passar rodo, passar pano, para poder começar a trabalhar, sabe? ” E3

“Ah, eu acho que toda a miniempresa teve que ser perseverante né. Perseverante em ter paciência, perseverante em acreditar que ia dar certo, perseverante em tentar dar um jeito de melhorar quando não tá dando certo. É, perseverante em continuar tentando vender. Eu acho que assim, engloba todos”. E7

“Olha, no último dia foi bem foi bem gratificante depois que a gente passamos por tudo lá dentro né. Cheia de brigas, intrigas, foi muitos desafios feitos durante a miniempresa, decisões, opiniões ao contrário da sua [...] eu acho que foi um grande aprendizado lá dentro ter suportado um monte de coisa, mas ter chegado no final e ter concluído com sucesso ”. E8

Após o término da capacitação os estudantes mencionaram que estavam mais perseverantes, mais dispostos a enfrentar os desafios e fazer as coisas acontecerem (E4 e E5). Essas constatações corroboram com as características da abordagem empregada no projeto, principalmente aquela relacionada ao problema desafiador, requerendo um esforço condizente para a solução de um problema complexo (BUCK INSTITUTE FOR EDUCATION, 2019; HQPBL, 2018).

“Perseverar por você mesmo, igual diz meu professor que eu tenho “tem tem dias que você vai passar a madrugada fazendo um trabalho, mas cara ninguém precisa saber, sabe? Faz por você, que lá na frente você vai saber o que você fez”. [...] E é o básico né, então acho que aquilo de perseverar no sentido de fazer as coisas para você né e ter noção que se você tá num lugar, é resultado do que você fez lá atrás. Então pô, se você fez bastante coisa e bastante coisa positiva né, provavelmente o resultado vai ser bem melhor”. E4

“Ah claro, fez toda a diferença. Eu lembro por conta do alfajor né. Eu comecei fazendo, fiz um tempo, tive que parar, comecei estágio, depois comecei de novo fazendo, parei de volta, estágio, depois continuei fazendo, vendendo mais ainda. [...] se não tivesse perseverança por conta da miniempresa, provavelmente não teria insistido tanto assim no alfajor né, não teria desenvolvido esse tipo de pensamento né, de não desistir, de realmente correr atrás...” E5

Ademais, as evidências confirmam as definições de Hatthakijphong, Ting (2019) e McClelland (1986) ao delimitarem a capacidade de persistir na direção dos

objetivos, superando os obstáculos necessários. Os trabalhos de Costa Junior et al. (2016), Behling e Lenzi (2019), Lizote e Verdinelli (2015), e Fonseca et al. (2015) também identificaram essa competência no comportamento dos seus investigados e a sua relação com o processo de assumir responsabilidade, o desempenho organizacional e persistência.

A **autoconfiança** foi investigada buscando evidenciar as situações de confiança (ou não) para atingir os objetivos. A partir dos relatos, pode-se perceber que a vivência no programa Miniempresa serviu como uma experiência para o desenvolvimento das atividades administrativas e isso propiciou melhores condições para desempenhar as tarefas após a conclusão da capacitação (E3). Também fica evidente que a autoconfiança foi despertada pela vontade de sair da “zona de conforto”, dando as condições aos estudantes para buscarem a realização das suas metas definidas e enfrentando os desafios que aparecessem nessa jornada.

“...eu acho que a miniempresa que ela me deu a base para eu sair do meu comodismo, do meu medo do tipo não vou tentar nada, não vou tentar nenhum cargo”. E3

“Ficar na zona de conforto acho que a pior coisa que tem, e isso aí pra tudo, pra tudo. Então, a vontade de fazer diferente e ter confiança naquilo que você já tá fazendo pra conseguir fazer melhor né. E aí você vai se testando cara, é algo que uma hora você vê que ficou com resultado que você vem produzindo, você já se sente um pouco mais confiante né”. E4

“Olha, eu sempre tive uma certa confiança nesse quesito né. Eu sempre gostei de correr atrás, ainda mais de questão de empresariar, minha ideia sempre foi ser empresário, sempre foi ter o meu negócio, sempre até hoje eu tenho essa visão né”. E5

As evidências demonstram a sua relação com as características da metodologia empregada no projeto, propiciando a reflexão do estudante sobre o conteúdo aprendido, possibilitando o controle sobre a sua própria educação e adquirindo maior confiança em si mesmo (HQPBL, 2018). Ademais, as constatações corroboram com a definição de Cooley (1990) ao delimitar a capacidade de confiar em si, ser otimista e determinado, mesmo diante das adversidades. No trabalho de Costa Junior et al. (2016) essa competência foi investigada, evidenciando-se que os sócios do empreendimento confiam na sua capacidade de realização, tem segurança nas suas decisões e perseveram, mesmo enfrentando oposições.

#### 4.2.5 Competências de Inovação

A **criatividade** foi investigada buscando identificar as situações de uso da criatividade para propor novas ideias, soluções ou formas diferentes de fazer os trabalhos. De acordo com as evidências, pode-se perceber que a criatividade foi desenvolvida principalmente para promover melhorias no produto (adaptações necessárias, possibilidades de customização, utilização de novos insumos) e no processo produtivo – adaptações na linha de produção, mudança de fornecedor, reaproveitamento de matéria prima.

“Ah, com certeza né. [...] A gente precisava pegar momentos e adaptar ao produto né. Então por exemplo teve o Dia dos Namorados e o que que a gente foi fazer? Uma pulseira do Dia dos Namorados. Então você precisa ser criativo e trazer o porquê”. E1

“Eu vejo que nos processos, quando a gente teve que ter criatividade para ver como que ia arrumar a questão das ilhas também de produção, para não ficar ninguém fazendo sei lá, nada numa ilha e um monte de gente fazendo na outra”. E3

Após a conclusão do projeto os alunos mencionaram que continuam a desenvolver ações criativas, seja para criar um novo procedimento no trabalho, pensar “fora da caixa” para sair das dificuldades ou para promover o seu empreendimento. As constatações são condizentes com as iniciativas desenvolvidas nas escolas do Estado de São Paulo, visando “formar estudantes capazes de transformar ideias em soluções inovadoras, que poderão gerar benefícios e prosperidade para si e para sociedade...” (PEEE, 2017, p. 12).

“Mas cara, uma das coisas que eu mais levo assim, pra tudo na vida é ter criatividade. E, coincidentemente, na área que eu tô né, que é Educação Física, metade dos meus professores já falaram é sobre ser criativo né. [...] E também tem aquela história né “do bem feito né sempre dá certo”. Então faz o bem feito né, o que o que já vem dando certo, mas em cima dele criar pra ir subindo de nível, pra ir adaptando, é algo bem bacana. E eu, eu uso bastante cara, sobre criatividade assim. Tanto que eu busco poucas vezes copiar as coisas que eu vejo, sabe? Eu vejo como uma referência né, mas aí eu uso, eu pego o que convém e modifico para que é bom para mim né”.



“Ah, eu acho que sim. No momento eu tô participando de vários projetos que envolvem a criatividade assim, seja em projetos que envolvem a ONU dos dezessete objetivos sustentáveis da ONU que é uma produção de vídeo. Mesmo no projeto com o Lucas, com o Lucca também né. Eu acho que tá me fazendo muito trabalhar a publicidade realmente assim, sabe? [...] Então, me estimulou muito a minha criatividade no sentido de emocional, como eu quero fazer as pessoas se sentirem, eu quero que elas fiquem mais tocadas, eu quero que elas fiquem mais ansiosas com esse vídeo, animadas, enfim. É isso.” E9

Em contrapartida, essas constatações contradizem as investigações de Devetag et al. (2020), Ribeiro e Fernandes (2017) ao identificarem baixos níveis de desenvolvimento da criatividade nos indivíduos pesquisados.

Em relação à **sustentabilidade**, essa foi evidenciada nas situações em que foram adotadas ações para promoção da sustentabilidade (no produto, processo produtivo, embalagem). A sustentabilidade é um dos pilares do programa Miniempresa e serve como parâmetro para avaliação dos produtos, bem como, para pontuação da premiação geral. Desta forma, os alunos tentam desenvolver algumas ações na linha de produção para promover este item. No entanto, o enfoque é direcionado nas práticas de reutilização dos resíduos sólidos, ou seja, aproveitamento das sobras (tecidos, embalagens, corantes) para confecção de um novo produto (E2 e E8).

“É, eu lembro que a gente tinha alguns cuidados, principalmente com tecidos, de não jogar, por exemplo, errar o menos possível, recortar o mais próximo possível para evitar ter aquele acúmulo de tecidos que não vão servir pra nada depois né”. E2

“Sim, sim. A gente desde o começo a gente batia na mesma tecla da sustentabilidade, a gente não poder, evitar de jogar o máximo de produtos no lixo, a gente poder reutilizar, daí a gente colocava pra doação, acho que nós doava o restante do produto, nós não jogava fora né, a gente colocava dentro de um saco”. E8

Ademais, esse foi um fator pouco evidenciado pelos alunos após a conclusão da capacitação. Apenas um entrevistado conseguiu identificar essa prática nas suas atividades do dia a dia, visto que, a sustentabilidade é um dos componentes para o desempenho da sua profissão (E3).

“Na faculdade eu vejo bastante, porque até no ramo que eu tô tem esse processo né tipo das empresas estarem cada vez mais preocupada com a questão da sustentabilidade, até porque elas estão sendo cobradas pela população né”. E3



Essas constatações corroboram com o trabalho de Fonseca et al. (2015) ao identificar em um empreendedor que desenvolve ações voltadas ao desenvolvimento sustentável, entretanto, essa também é uma característica específica do negócio - ecoempreendedorismo.

Sendo assim, pode-se verificar o desenvolvimento das competências empreendedoras em dois momentos distintos – durante e após o término da capacitação. O trabalho em equipe e a liderança foram os comportamentos mais destacados pelos estudantes. A sustentabilidade foi pouco desenvolvida por conta do seu custo e a dificuldade para implantar em todo o processo. Mas, de forma geral, os egressos conseguiram identificar diversos pontos positivos com a participação no programa Miniempresa, evidenciando diferentes situações ao longo do projeto e após a conclusão, que foram benéficas para o seu aprimoramento profissional e pessoal.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo proposto para essa pesquisa foi de identificar as competências empreendedoras desenvolvidas nos programas de formação de empreendedores sob a ótica dos seus egressos. Para tanto, realizou-se um levantamento bibliográfico a fim de identificar os demais trabalhos que versam sobre a temática e as possíveis lacunas teóricas. Deste modo, pode-se perceber que existem poucos trabalhos versando sobre os tipos de formação empreendedora e os seus impactos na vida dos egressos, permitindo o desenvolvimento conceitual da temática e demonstrando a relevância do empreendedorismo no cotidiano dos indivíduos que passaram por um processo de capacitação.

Ao fazer o desdobramento do objetivo geral, buscou-se analisar o desenvolvimento das competências empreendedoras: monitoramento, habilidade financeira, definição de metas, busca de oportunidades, tomada de decisão, persuasão, rede de contatos, trabalho em equipe, liderança, comprometimento, iniciativa, perseverança, autoconfiança, criatividade e sustentabilidade. Essas competências foram definidas a partir do referencial teórico levantado, bem como, dos documentos que compõe o material bibliográfico do programa de formação empreendedora em análise.

As competências que possuíram maior destaque, conforme relatos dos entrevistados, foram o trabalho em equipe e a liderança. A primeira possui forte relação com a metodologia adotada para execução do programa – Abordagem Baseada em Projetos, visto que os alunos precisam interagir e trabalhar em conjunto para a confecção de um produto e, conseqüentemente, o atingimento dos resultados almejados por eles. Em relação à liderança, os alunos que mais apresentaram esse comportamento foram aqueles que assumiram um cargo de diretor/ presidente da Miniempresa, sendo exigido para o desempenho das suas funções. Em contrapartida, a competência que menos possuiu destaque foi a sustentabilidade. Embora seja um dos pilares para o desenvolvimento do programa, poucas ações foram implantadas no decorrer da Miniempresa, sendo raras as menções dos entrevistados nos relatos.

Além disso, pode-se identificar o desenvolvimento de competências que não estavam mapeadas no material do projeto, podendo destacar: paciência, produção (desenvolvimento de habilidades para realizar os trabalhos manuais), empatia, responsabilidade e espírito empreendedor. Essas constatações demonstram que o

ensino empreendedor (para e por meio do empreendedorismo) tem o potencial de viabilizar novas competências, desenvolvidas a partir da interação entre os alunos na busca de soluções de impacto para um problema real que eles vivenciam.

Em uma análise geral do programa, pode-se perceber que os alunos mencionaram situações do seu dia a dia que foram impactadas (e ainda são) pela participação no projeto, podendo destacar: administração pessoal, espírito empreendedor, desenvolvimento do próprio negócio, autoconfiança para desempenhar as atividades e correr riscos. Essas constatações corroboram com as definições de empreendedor adotadas para esta pesquisa, sendo aquele sujeito que desenvolve novas ideias, colocando-se como o principal responsável pela construção da sua vida pessoal/ profissional e utilizando o empreendedorismo como um meio para concretização dos seus sonhos, seja ele o desenvolvimento de um empreendimento ou não.

Neste sentido, constata-se que o ensino (de, para e por meio) do empreendedorismo, utilizando uma abordagem baseada em projeto, pode ser uma alternativa para o aprender-fazendo, promovendo o desenvolvimento das competências – conhecimentos, habilidades e atitudes, sendo uma opção para o enfrentamento dos problemas pessoais, empresariais, governamentais ou da comunidade. Essas evidências ainda corroboram com as características da Abordagem Baseada em Projeto, visando propiciar ao estudante a reflexão sobre o conteúdo aprendido, trazendo significado e aplicação para o conhecimento adquirido.

Ademais, observa-se que a introdução de novas disciplinas e/ou projetos voltados para a formação empreendedora também podem contribuir para o desenvolvimento das competências – conhecimentos, habilidades e atitudes. Essas constatações corroboram com as mudanças que já estão ocorrendo, por exemplo, com as alterações na BNCC e a introdução das competências essenciais a serem desenvolvidas na trajetória de aprendizagem do estudante, sendo uma oportunidade para aplicação do ensino empreendedor.

Ao propor o desenvolvimento da presente dissertação, pretendeu-se contribuir com o aprimoramento conceitual do tema, desenvolvendo uma investigação inovadora, visto que, muito se tem falado da importância do ensino, mas os resultados na vida dos sujeitos que já passaram por um processo de capacitação empreendedora são negligenciados em detrimento dos resultados econômicos. Deste modo, percebe-se que a proposta foi atingida a partir das evidências coletadas, demonstrando os

impactos na vida dos estudantes que passaram pela capacitação – melhor organização das finanças pessoais, aplicação dos conhecimentos no seu empreendimento/ trabalho atual, capacidade de interação com os demais e confiança em si (seja para empreender ou desempenhas as suas funções).

Além disso, almeja-se que o desenvolvimento do presente trabalho possa contribuir não somente com a formação empreendedora objeto de análise, mas com todas as capacitações que tenham como propósito o ensino do empreendedorismo em suas diferentes abordagens, demonstrando as estratégias utilizadas para a execução das atividades, a eficácia na aplicação do método e as possibilidades de impacto na vida daquele que concluiu algum programa de capacitação empreendedora.

Como sugestões para trabalhos futuros e, levando em consideração que o programa Miniempresa ocorre em diferentes localidades (cidades, Estados e países), sugere-se a investigação do fenômeno nessas outras regiões para poder verificar/comparar se existem diferenças nas competências desenvolvidas ou até mesmo a influência do contexto (econômico, social, político, tecnológico). Ademais, existem outras modalidades de formação empreendedora (por exemplo, as capacitações do Sebrae - Empretec, Jovens Empreendedores Primeiros Passos), que possibilitariam a identificação de novos conhecimentos, habilidades, atitudes e metodologias a serem empregadas, bem como, comparar a efetividade da aplicação e os impactos na vida dos seus egressos. Outra possibilidade de investigação é fazer a conexão das competências empreendedoras com a identidade empreendedora dos indivíduos, buscando compreender as características pessoais, relacionais ou os significados desenvolvidos que impactam ou podem impactar no desempenho das atividades.

## REFERÊNCIAS

- ABUN, D.; FORONDA, S. L. G. L.; BELANDRES, M. L. V.; AGOOT, F.; MAGALLANEZ, T. Measuring entrepreneurial knowledge and entrepreneurial intention of ABM Grade XII, Senior High School Students of Divine Word Colleges in Region I, Philippines. **International Journal of Education Research**, v. 2, n. 3, p. 27-43, 2018.
- ALBUQUERQUE, A. F. **Fatores de mortalidade de pequenas empresas: análise de empresas do setor varejista a partir do ciclo de vida organizacional**. 2013. 339 p. Tese (Doutorado) – Escola de Engenharia de São Carlos - Universidade de São Paulo, São Carlos, 2013.
- ALMEIDA, F. M. de; VALADARES, J. L.; SEDIYAMA, G. A. S. A contribuição do empreendedorismo para o crescimento econômico dos Estados brasileiros. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 6, n. 3, p. 466-494, 2017.
- ARAÚJO, F. E. de; MORAIS, F. R. de; PANDOLFI, E. de S. A fábula dos mortos-vivos: determinantes da mortalidade empresarial presentes em micro e pequenas empresas ativas. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 8, n. 2, p. 250-271, 2019.
- ARNAUT, P. G.; PICCHIARI, D. Competências empreendedoras: modelos mentais como fatores determinantes de seu desenvolvimento. **Revista Científica Hermes**, n. 16, p. 197-222, 2016.
- ATAEI, P.; KARIMI, H.; GHADERMARZI, H.; NOROUZI, A. A conceptual model of entrepreneurial competencies and their impacts on rural youth's intention to launch SMEs. **Journal of Rural Studies**, 2020.
- BARBOSA, R. A. P.; SILVA, E. A. da.; GONÇALVES, F. H. L.; MORAIS, F. R. de. O impacto da educação empreendedora na intenção de empreender: análise dos traços de personalidade. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 9, n. 1, p. 124-158, 2020.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BEHLING, G.; LENZI, F. C. Competências empreendedoras e comportamento estratégico: um estudo com microempreendedores em um país emergente. **Brazilian Business Review**, 2019.
- BLESIA, J. U. et al. Developing an entrepreneurship model to increase student's entrepreneurial skills: an action research project in a higher education institution in Indonesia. **Systemic Practice and Action Research**. Springer Science Business Media, 2019.
- BNCC – Base Nacional Comum Curricular. **Portaria nº 1.570**, publicado no Diário Oficial da União, seção 1, pág. 146, 21/12/2017.

BUCK INSTITUTE FOR EDUCATION. **Gold Standard PBL: Essential Project Design Elements**. Disponível em: <<https://www.pblworks.org/what-is-pbl/gold-standard-project-design>>. Acesso em: 08 jan. 2021.

CAMPELO, H. C.; FONSECA, P. R. C. F.; FERREIRA, T. C.; SOUZA, K. A. L. de. Competências empreendedoras: um estudo dos acadêmicos do curso de administração de empresas. **Revista FOCO**, v. 12, n. 2, p. 130-146, 2019.

CAMPOS, T. M.; LIMA, E. de O. Um estudo sobre os fatores que influenciam no desenvolvimento de competências empreendedoras. **Pretexto**, v. 20, n. 1, p. 38-56, 2018.

CECÍLIO, W. A. G.; TEDESCO, D. G. Aprendizagem baseada em projetos: relato de experiência na disciplina de geometria analítica. **Revista Docência do Ensino Superior**, Belo Horizonte, v. 09, p. 1-20, 2019.

CER – Centro Sebrae de Referência em Educação Empreendedora. **Reforma do Ensino Médio**. Disponível em: <<https://d335luupugsy2.cloudfront.net/cms/files/44571/1547558472Reforma-ensino-medio.pdf>>. Acesso em: 07 abr. 2020.

CHATTERJEE, N.; DAS, N. A study on the impact of key entrepreneurial skills on business success of indian micro-entrepreneurs: a case of Jharkhand Region. **Sage Publications**. *Global Business Review*, 17, p. 226-237, 2016.

CONSONI, D. P. G. **Competências empreendedoras: estudo de caso em uma organização de ensino intensiva em conhecimento**. 2016. 256 p. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2016.

COOLEY, L. **Entrepreneurship Training and the Strengthening of Entrepreneurial Performance**. Washington: USAID, 1990.

COSTA JUNIOR, C. R.; LIZOTE, S. A.; VERDINELLI, M. A.; TANNUS, V. F. S. Competências empreendedoras em uma empresa de tecnologia da informação. **Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, 2016.

CUALHETA, L. P.; ABBAD, G. da S.; FAIAD, C; BORGES JUNIOR, C. V. Competências empreendedoras: construção de uma escala de avaliação. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas – REGEPE**, v. 9, n. 1, p. 158-180, 2020.

CUNNINGHAM, J. B.; LISCHERON, J. Defining entrepreneurship. **Journal of Small Business Management**, v. 29, n. 1, p. 45-61, 1991.

DAMKE, E. J.; GIMENEZ, F. A. P.; DAMKE, J. F. W. Strategic configurations and performance: a study in micro and small business retailers. **RAUSP Management Journal**, v. 53, p. 11-22, 2018.

DAMKE, E. J.; BENITEZ, J. R.; HIJAZI, M. M.; MOREIRA, L. F. Atitude empreendedora e desempenho organizacional em micro e pequenas empresas: um estudo no setor de varejista de confecções de Curitiba – PR, 2015.

DANIEL, A. D. et al. Tourism education: what about entrepreneurial skills? **Journal of hospitality and tourism management**. Elsevier, p. 01-08, 2017.

DAVID, K. et al. Embedding entrepreneurial skills development in teacher education. **Entrepreneurial learning city regions**. Springer International Publishing, p. 319-339, 2018.

DEVETAG, M. G.; ZAZZERINI, G.; TUAN, N. Q.; HUNG, D. Q. Developing entrepreneurial competencies in Vietnam: evidence from the Bac Ninh Providence. **Journal of Entrepreneurship and Innovation in Emerging Economies**, p. 1-19, 2020.

DIAS, T. R. F. V.; MARTENS, C. D. P. Aprendizagem empreendedora e conhecimento empreendedor em contexto de insucesso empresarial: proposições preliminares. **Encontro da ANPAD**, Rio de Janeiro, 2014.

DIN, B. H.; ANUAR, A. R.; USMAN, M. The effectiveness of the entrepreneurship education program in upgrading entrepreneurial skills among public university students. **Social and Behavioral Sciences**, Malásia, 2016. p. 117-123.

DOLABELA, F. **O segredo de Luísa**. 30 ed. São Paulo: Editora de Cultura, 2006.

DORNELAS, J. C. A. **Introdução ao Empreendedorismo**. São Paulo: Empreende, 2018.

DORNELAS, J. C. A. **Fazendo acontecer – poderes empreendedores**. Livro do Aluno. São Paulo: Empreende, 2017.

DUTRA, J, S. **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Gente, 2001.

EC – EUROPEAN COMMISSION. **Effects and impact of entrepreneurship programmes in higher education**. Luxemburgo: Serviço de Publicações da União Europeia, 2016.

EC – EUROPEAN COMMISSION. **Educação para o empreendedorismo nas escolas europeias**. Brussels, 2012.

FARANI, A. Y.; KARIMI, S.; MOTAGHED, M. The role of entrepreneurial knowledge as a competence in shaping Iranian students' career intentions to start a new digital business. **European Journal of Training and Development**, v. 41, n. 1, p. 83-100, 2017.

FARRELL. L. C. **Atitude empreendedora**. Tradução de Paulo Geiger. Rio de Janeiro: Sextante, 2019. 352 p.



FAZAL, S. A.; MAMUN, A. A.; AHMAD, G. B.; MASUD, M. M. Entrepreneur's competencies and competitive advantages: a study on Malaysian microenterprises. **Global Business Review**, p. 1-14, 2019.

FERREIRA, J. M. **Potencial empreendedor e liderança criativa: um estudo com varejistas do comércio de materiais de construção em Curitiba/PR**. Curitiba, 2005. 132 f. Dissertação (Mestrado) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Pontifícia Universidade Católica do Paraná.

FERREIRA, M. P. V.; PINTO, C. F.; MIRANDA, R. M. Três décadas de pesquisa em empreendedorismo: uma revisão dos principais periódicos internacionais de empreendedorismo. **Revista Eletrônica de Administração**, ed. 81, n. 2, p. 406-436, 2015.

FERNANDES, B. *Gestão estratégica de pessoas com foco em competência*. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 5-28, 1999.

FLEURY, M. T. L. A gestão de competência e a estratégia organizacional, In: FLEURY, M. T. (Coord.). **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Gente, 2002

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. *Revista de Administração Contemporânea, Edição Especial* 2001.

FONSECA, S. M. M.; SILVA, A. P.; SANTOS, D. C. L. P.; LEITE, E. F. Ecoempreendedorismo e competências empreendedoras: o caso ecoempreendedor transformador de resíduo em riqueza. **Holos**, ano 31, v. 2, p. 183-194, 2015.

FRANCO, J. O. B.; GOUVÊA, J. B. A cronologia dos estudos sobre o empreendedorismo. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 5, n. 3, 2016.

FRANZINI, D. Q.; SELA, V. M.; SELA, F. E. R. Ensino do empreendedorismo na educação básica: Estudo da metodologia "Pedagogia empreendedora" de Fernando Dolabela. In: PREVIDELLI, J. J.; SELA, V. M. **Empreendedorismo e educação empreendedora**. 1ª edição. Maringá: UNICORPORE, 2006. p. 75-100.

GHOBRIL, A. N; BAKER, D.; ROKOP, N.; CARLSON, C. R. Para além dos cursos de empreendedorismo: estratégia, estrutura e processos na Illinois Tech para se tornar uma universidade empreendedora. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**. São Paulo, v. 9, n.1, p. 42-76, 2020.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GIMENEZ, F. A. P.; FERREIRA, J. M.; RAMOS, S. C. Configuração empreendedora ou configurações empreendedoras? Indo um pouco além de Mintzberg. **Encontro**



da **Associação de Programas de Pós-Graduação em Administração**, Rio de Janeiro, 2008.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR (GEM). **Empreendedorismo no Brasil – 2014**. Relatório Nacional: Curitiba, Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade – IBQP, 2014.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR (GEM). **Empreendedorismo no Brasil – 2015**. Relatório Nacional: Curitiba, Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade – IBQP, 2015.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR (GEM). **Empreendedorismo no Brasil – 2016**. Relatório Nacional: Curitiba, Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade – IBQP, 2016.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR (GEM). **Empreendedorismo no Brasil – 2017**. Relatório Nacional: Curitiba, Instituto Brasileiro de Pesquisa e Qualidade – IBQP, 2017.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR (GEM). **Empreendedorismo no Brasil – 2018**. Relatório Nacional: Curitiba, Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade – IBQP, 2018.

GRADY, M. P. **Qualitative and action research: a practitioner handbook**. Phi Delta Kappa Educational Foundation, 1998.

HAHN, D.; MINOLA, T.; BOSIO, G. The impact of entrepreneurship education on university student's entrepreneurial skills: a family embeddedness perspective. **Small Business Economics**, 2019.

HANSEMARK, O. The effects of an entrepreneurship programme on need for achievement and locus of control of reinforcement. **International Journal of Entrepreneurship Behavior and Research**, n. 4, p. 28-50, 1998.

HASHIMOTO, M.; GRISI, F. C. A prática da formação de professores de empreendedorismo. In: LOPES, R. M. A (org). **Ensino de Empreendedorismo no Brasil**. 1ª edição. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017. p. 259-280.

HATTHAKIJPHONG, P.; TING. HSIU-I. Prioritizing successful entrepreneurial skills: na emphasis on the perspectives of entrepreneurs versus aspiring entrepreneurs. **Thinking Skills and Creativity**, v. 34, 2019.

HENRIQUE, D. C.; CUNHA, S. K. da. Práticas didático-pedagógicas no ensino de empreendedorismo em cursos de graduação e pós-graduação nacionais e internacionais. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 9, n. 5, p. 112-136, 2008.

HISRIC, R. D; PETERS, M. P. **Empreendedorismo**. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

HOELTGEBAUM, M.; VOLLES, B. K.; RONCHI, L. O ensino de empreendedorismo nos cursos de graduação de Santa Catarina: técnicas e resultados. In: LOPES, R. M. A. (org.). **Ensino de empreendedorismo no Brasil – panorama, tendências e melhores práticas**. Rio de Janeiro: Alta Books, p. 201-220, 2017.

HOLCOMB, T. R.; IRELAND, R. D.; HOLMES JUNIOR, R. M.; HITT, M. A. Architecture of entrepreneurial learning: exploring the link among heuristics, knowledge, and action. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 2009.

HQPBL – HIGH QUALITY PROJECT BASED LEARNING. **A Framework for High Quality Project Based Learning**. Disponível em: <https://hqpbl.org/resources/>. Acesso em: 04 nov. 2020.

INÁCIO JUNIOR, E.; GIMENEZ, F. A. P. Potencial empreendedor: um instrumento para mensuração. **Revista de Negócios Blumenau**, v. 9, n. 2, p. 107-116, 2004.

JUNIOR ACHIEVEMENT (JA). Disponível em: <<https://www.jabrasil.org.br/>>. Acesso em: 17 jan. 2020.

JUNIOR ACHIEVEMENT (JA). **Miniempresa – Manual do Achiever**. 2014.

JUNIOR, C. R. da C.; LIZOTE, S. A.; VERDINELLI, M. A.; TANNUS, V. F. S. Competências empreendedoras em uma empresa de tecnologia da informação. **Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, 2016.

KATZ, J. A. The chronology and intellectual trajectory of American entrepreneurship education – 1876-1999. **Journal of Business Venturing**, n. 18, p. 283-300, 2003.

KATZ, R. L. Skills of an effective administrator. **Harvard Business Review**, n. 52, 1974.

KRACIK, M. S. **Competências empreendedoras no âmbito social: um estudo dos participantes catarinenses do Social Good Brasil Lab 2016**. 2017. 158 p. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2017.

KRÜGER, C.; PINHEIRO, J. P.; MINELLO, I. F. As características comportamentais empreendedoras de David McClelland. **Revista Caribeña de Ciencias Sociales**, janeiro, 2017.

LACKÉUS, M. **Entrepreneurship in Education – what, why, when, how**. Euperan Comission, 2015.

LANDSTRÖM, H.; BENNER, M. Entrepreneurship research: a history of scholarly migration. In: LANDSTROM, H.; LOHRKE, F. (org). **Historical foundations of entrepreneurship research**. Great Britain: Edward Elgar Publishing. p. 15-45, 2010.

LAVIERI, C. Educação...empreendedora? In: LOPES, R. M. A. (org.). **Educação empreendedora: conceitos, modelos e práticas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. p. 01-16.

LEFFLER, E. An entrepreneurial attitude: implications for teacher's leadership skills? **Leadership and policy in schools**, p. 1-15, 2019.

LIMA, E., NASSIF, V. M. J., LOPES, R. M. A., SILVA, D. **Educação Superior em Empreendedorismo e Intenções Empreendedoras dos Estudantes – Relatório do Estudo GUESSS Brasil 2013-2014**. Grupo APOE – Grupo de Estudo sobre Administração de Pequenas Organizações e Empreendedorismo, PPGA-UNINOVE. Caderno de pesquisa, n. 2014-03. São Paulo: Grupo APOE. 2014.

LINHARES, M.; SOUSA, A. R. R. A gamificação como experiência didática no ensino de empreendedorismo. In: LOPES, R. M. A. (org.). **Ensino de empreendedorismo no Brasil – panorama, tendências e melhores práticas**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017. p. 243-258.

LIZOTE, S. A.; VERDINELLI, M. A. Relação entre competências empreendedoras e desempenho – um estudo em meios de hospedagem do ambiente rural. **Desenvolvimento em Questão**. Editora Unijuí, ano 13, n. 29, 2015.

LOPES JUNIOR, G. S.; SOUZA, E. C. L. de. Atitude empreendedora em proprietários-gerentes de pequenas empresas. Construção de um instrumento de medida. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 11, n. 6, p. 1-21, 2005.

LOPES, R. M. A. Introdução. In: LOPES, R. M. (org.). **Educação empreendedora: conceitos, modelos e práticas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

LOPES, R. M. A. Contextualização sobre empreendedorismo. In: LOPES, R. M. A. (org.). **Ensino de empreendedorismo no Brasil – panorama, tendências e melhores práticas**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017. p. 3-20.

LOPES, R. M. A.; LIMA, E. de O.; NASSIF, V. N. J. Panorama sobre a educação para o empreendedorismo. In: LOPES, R. M. A. (org.). **Ensino de empreendedorismo no Brasil – panorama, tendências e melhores práticas**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017. p. 21-54.

MAMUN, A. A. Access to credit, education and entrepreneurial competencies: a study among women micro-entrepreneurs in Malaysia. **Vision**, n. 20, p. 159-168, 2016.

MAMUN, A. A. et al. Establishing a valid instrument to measure entrepreneurial knowledge and skill. **Business Perspectives and Research**. Sage Publications, 6, p. 13-26, 2017.

MAN, T. W. Y.; LAU, T. Entrepreneurial competencies of SME owner/managers in the Hong Kong services sector: a qualitative analysis. **Journal of Enterprising Culture**, v. 8, n. 3, p. 235-254, 2000.

MCCLELLAND, D. C. Characteristics of successful entrepreneurs. **The Journal of Creative Behavior**. v. 21, n. 3, 1986.

MELO, R. E. S. de; ZARDO, J. B. G. Ecosistema empreendedor da PUC-RIO. In: LOPES, R. M. A (org). **Ensino de Empreendedorismo no Brasil**. 1ª edição. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017. p. 99-118.

MICHEL, M. H. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**: um guia para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos. São Paulo: Atlas, 2005.

MOURÃO, P.; LOCATELLI, D. R. S. Testing McClelland at the academy: an analysis of entrepreneurial behavioral characteristics. **Sustainability**, v. 12, 2020.

MORAN, J. Metodologias ativas para uma aprendizagem mais profunda. In: BACICH, L.; MORAN, J. (org). **Metodologias ativas para uma educação inovadora**: uma abordagem teórico-prática [recurso eletrônico]. Porto Alegre: Penso, 2018.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 12 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

NORONHA, J. C.; FOWLER, F. R.; SANT'ANNA, G. Desenvolvendo empreendedorismo de alto impacto: estudo de caso do Centro de Empreendedorismo da UNIFEI. In: LOPES, R. M. A (org). **Ensino de Empreendedorismo no Brasil**. 1ª edição. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017. p. 119-140.

NUTT, P. C. Making decision-making research matter: some issues and remedies. **Management Research Review**, p. 5-16. 2011.

OLIVEIRA, P.; LACERDA, J. Habilidades e competências desejáveis aos profissionais de inteligência competitiva. **Ciências da Informação**, v. 36, n. 2, 2007.

PEDRO, A. M. **Procedimentos para integrar os conceitos de empreendedorismo o ensino fundamental**. 2007. 125 p. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Engenharia, Florianópolis, 2007.

PEEE – Plano Estadual de Educação Empreendedora (2018). Material de apoio ao currículo da Educação Básica. São Paulo: Assembleia Legislativa.

PENZ, D.; AMORIM, B. C.; NASCIMENTO, S. do.; SILVEIRA, A. Potencial empreendedor dos discentes do curso de administração de uma instituição de ensino superior privada a luz do Carland Entrepreneurship Index (CeI). **Encontro de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, 2014.

POLITIS, D. The process of entrepreneurial learning: a conceptual framework. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 2005.

RAHMAN, S. H.; AHMAD, N. H.; TAGHIZADEH, S. K. Entrepreneurial competencies of BoP entrepreneurs in Bangladesh to achieve business success. **Journal of General Management**, v. 42, n. 1, 2016.

RASMUSSEN, E.; MOSEY, S.; WRIGHT, M. The transformation of network ties to develop entrepreneurial competencies for university spin-offs. **Entrepreneurship & Regional Development**, v. 27, n. 7-8, p. 430-457, 2015.

RIBEIRO, M. I.; FERNANDES, A. J. Fatores diferenciadores do potencial empreendedor dos estudantes da escola superior agrária de Bragança. **Revista de Ciências Agrárias**, 40 (Especial), p. 291-297, 2017.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

RUIZ, D. E. W.; ALVARADO, M. A. Experiential activities: a tool o increase entrepreneurial skills. **Technology, and Knowledge Management**. Springer international Publishing Switzerland, p. 153-166, 2016.

SALIM, C. S.; SILVA, N. C. **Introdução ao empreendedorismo**: construindo uma atitude empreendedora. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

SANTOS, A. C. M. Z. dos. Contribuições da Aprendizagem baseada em Projetos: análise da utilização do método em disciplinas do Curso de Administração. **Revista Thema**, v. 17, n. 1, p. 124-134, 2020.

SAUNDERS, B.; SIM, J.; KINGSTONE, T.; BAKER, S.; WATERFIELD, J.; BARTLAM, B.; BURROUGHS, H.; JINKS, C. Saturation in qualitative research: exploring its conceptualization and operationalization. **Springer**, p. 1893-1907, 2017.

SCHMITZ, A. L. F.; LAPOLLI, E. M. Competências empreendedoras em instituições de ensino superior: estudo de caso. **Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL**. Florianópolis, v. 5, n. 2, p. 111-128, 2012.

SEBRAE. **Conheça as características empreendedoras desenvolvidas no EMPRETEC**. Disponível em: < <https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/Programas/conheca-as-caracteristicas-empreendedoras-desenvolvidas-no-empretec,d071a5d3902e2410VgnVCM100000b272010aRCRD> >. Acesso em: 05 fev. 2020.

SEBRAE. **Sobrevivência as empresas no Brasil**. Brasília. 2016a.

SEBRAE. **Estudos Teóricos Referenciais sobre Educação Empreendedora, Relatório da Pesquisa Bibliográfica sobre Empreendedorismo e Educação Empreendedora**. Sebrae – MG, 2016b.

SEBRAE. **Termo de Referência em Educação Empreendedora**. Belo Horizonte: SEBRAE/ MG, 2020. 145p.

SEKIGUCHI, C.; AZEVEDO, W.; MARTINIS, E.; ROCHA, T. Empreendizagens. In: LOPES, R. M. A. (org.). **Ensino de empreendedorismo no Brasil – panorama, tendências e melhores práticas**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017. p. 55-80.

SELA, V. M.; PREVIDELLI, J. J. Empreendendo com saúde: estudo exploratório do perfil do empresário da área da saúde: PREVIDELLI, J. J.; SELA, V. M. **Empreendedorismo e educação empreendedora**. 1ª edição. Maringá: UNICORPORE, 2006. p. 117-148.

SILVA, M. R. R.; PAIVA, L. E. B.; LIMA, T. C. B. de. Entre risos e negócios: uma análise das competências empreendedoras dos humoristas. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 8, n. 2, p. 292-318, 2019.

SILVA, M. V. G. da.; MEZA, M. L. F. G. de.; OLIVEIRA, A. G. de.; PROCOPIUCK, M. Intraempreendedorismo no setor público: análise do comportamento empreendedor de gestores públicos municipais por meio do Carland Entrepreneurship Index (CEI). **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 7, n. 2, p. 67-114, 2018.

SILVA, F. A. da. **Geração de valor 2**. Rio de Janeiro: Sextante, 2015.

SIGAHÍ, T. F. A. C. Abordagens teóricas sobre comportamento empreendedor: um estudo bibliométrico. **GEPROS – Gestão da Produção, Operação e Sistemas**, v. 14, n. 4, p. 69-92, 2019.

SOUZA NETO, B. de. **Contribuição e elementos para um metamodelo empreendedor brasileiro: o empreendedorismo da necessidade do “virador”**. 2 ed. São Paulo: Blucher, 2017.

SOUZA, V. A. B. de. Prefácio. In: LAPOLLI, E. M. et. al. **Ações empreendedoras**. Florianópolis: Pandion, 2014.

STAKE, R. E. **The art of case study research**. Sage, 1995.

THOMAZ, D. P. **Características profissionais de um administrador: exigências mercadológicas da região de Maringá**. 2004. 177 p. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Florianópolis, 2004.

USAI, A.; SCUOTTO, V.; MURRAY, A.; FIANO, F.; DEZI, L.; Do entrepreneurial knowledge and innovative attitude overcome “imperfections” in the innovation process? Insights from SMEs in the UK and Italy. **Journal of Knowledge Management**, 2018.

USMAN, A. S.; TASMIN, R. Entrepreneurial skills development strategies through the mandatory student’s industrial work experience scheme in Nigeria. **Procedia – Social and Behavioral Sciences**. Elsevier, 204, p. 254-258, 2015.

WILLIAMS, D. The impact of SimVenture on the development of entrepreneurial skills in management students. **Industry & Higher Education**. vol. 29, n. 5, p. 379-395, 2015.

WONGPHUKA, K.; CHAI-AROON, T.; PHAINOI, S.; BOON-LONG, P. Social entrepreneur competencies of social activists involved with children and youths: a case study of Nan province, Thailand. **Kasetsart Journal of Social Sciences**, p. 143-149, 2017.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YOUNG DIGITAL PLANET (YDP). **Educação no Século 21: tendências, ferramentas e projetos para inspirar**. São Paulo: Fundação Santillana, 2016.

ZABALA, A.; ARNAU, L. **Como aprender e ensinar competências**. Porto Alegre: Penso, 2014.

ZANELLA, L. C. H. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/ Universidade Federal de Santa Catarina, 164p., 2009.

ZAMPIER, M. A.; TAKAHASHI, A. R. W.; FERNANDES, B. H. Sedimentando as bases de um conceito: as competências empreendedoras. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas – REGEPE**, v. 1, n. 1, 2012.



## APÊNDICE I – Roteiro de entrevista

COMPETÊNCIAS		DEFINIÇÃO/ QUESTIONAMENTO
O que você aprendeu/ desenvolveu com a sua participação no projeto Miniempresa?		
Depois da Miniempresa, você vivenciou alguma situação que remeteu aos aprendizados do Projeto?		
GERENCIAMENTO	<p>Você lembra de alguma situação que utilizou os conhecimentos de gerenciamento durante a Miniempresa?</p> <p>Hoje, você utiliza algum conhecimento relacionado ao gerenciamento nas suas atividades profissionais/ pessoais?</p>	
	Monitoramento	<p>Capacidade de preencher os relatórios da jornada e revisar os planos estabelecidos.</p> <p>Durante a Miniempresa todos os funcionários preenchiam um relatório de andamento. Você percebeu a importância desses relatórios para o projeto e para o seu desenvolvimento? Como foi para você preencher essas informações e fazer o seu acompanhamento?</p> <p>Você lembra de alguma situação em que você teve que rever os planos iniciais e adequar ao momento?</p>
	Habilidade financeira	<p>Habilidade para capitalizar a Miniempresa, determinar os seus custos operacionais, ponto de equilíbrio e preço de venda, bem como atualizar os valores ao decorrer no projeto.</p> <p>No início do projeto vocês aprenderam a realizar os cálculos dos custos operacionais (fixos, variáveis, de material direto) e de capitalização da Miniempresa.</p> <p>Você lembra porque esses cálculos eram importantes?</p> <p>Você utilizou alguns desses cálculos após o término do projeto?</p>
PLANEJAMENTO	<p>Você lembra de alguma situação que utilizou os conhecimentos de planejamento durante a Miniempresa?</p> <p>Hoje, você utiliza algumas dessas competências nas suas atividades?</p>	
	Definição de Metas	<p>Planejamento e definição do que será colocado em prática, antes de começar a produzir.</p> <p>Na Miniempresa vocês aprenderam a planejar antes de executar. Você lembra como foi esse processo? Recorda de alguma situação para definição das metas?</p> <p>Hoje, você define metas antes de executar?</p>



COMPETÊNCIAS		DEFINIÇÃO/ QUESTIONAMENTO
	Busca de Oportunidades	<p>Capacidade de identificar oportunidades.</p> <p>Capacidade de fazer uma pesquisa (mercado, preços, satisfação) visando identificar alguma oportunidade/ ameaça.</p> <p>Você lembra de alguma situação em que você viu uma oportunidade de melhoria – do produto, do processo, da gestão? Ela foi implementada? A Miniempresa teve benefícios com essa melhoria?</p> <p>Você aplicou isso na sua vida?</p> <p>Você recorda de alguma situação em que você pessoalmente foi obter informações necessárias para uma determinada atividade? Como foi esse processo?</p> <p>Você fez esse tipo de pesquisa depois do miniempresa? Como foi?</p>
	Tomada de decisão	<p>Utilizar os dados levantados para tomar decisão.</p> <p>Saber interpretar os dados levantados.</p> <p>Durante o decorrer da Miniempresa todos os colaboradores fazem a coleta de dados (pesquisa de mercado, preços, fornecedores).</p> <p>Você lembra de uma situação em que levantou esses dados e fez uma análise para tomar uma decisão? Como foi o processo? Todos os membros participaram?</p> <p>Depois do miniempresa você teve que tomar decisões semelhantes? Como foi?</p>
RELACIONAMENTO	<p>Você lembra de alguma situação que utilizou os conhecimentos de relacionamento durante a Miniempresa?</p> <p>Após a sua participação no Miniempresa, alguma coisa mudou em relação ao seu relacionamento?</p>	
	Persuasão e Rede de Contatos	<p>Capacidade de convencer outras pessoas, buscando vender as suas ações/ produtos/ ideias.</p> <p>Habilidade de conversar com os outros e vender as suas ideias, sendo capaz de construir uma rede de amigos e contatos para ajudá-lo.</p> <p>Você lembra de alguma situação em que foi necessário persuadir alguém para poder alcançar o seu objetivo (ou conseguir que alguém fizesse o que você queria)?</p> <p>Como foi o processo de venda das ações e dos produtos? Teve alguma dificuldade no começo? E depois das primeiras vendas?</p> <p>Você usou alguma técnica para persuadir essa pessoa?</p> <p>Você conheceu e fez novas amizades na Miniempresa?</p> <p>Você fez alguma apresentação durante a Miniempresa?</p> <p>Como foi esse processo?</p>
	Trabalho em equipe	<p>Coopera e trabalha com outras pessoas para alcançar um objetivo comum.</p> <p>Atua em conjunto com a sua equipe para atingir os resultados.</p> <p>As atividades da linha de produção foram divididas entre os seus membros.</p> <p>Como foi para você trabalhar com os colegas? Vocês tinham algum objetivo em comum e conseguiam cumprir com esse objetivo?</p> <p>Houve alguma dificuldade nessa interação com os outros colegas? O que foi feito para superar?</p>

COMPETÊNCIAS		DEFINIÇÃO/ QUESTIONAMENTO
		<p>Ao terminar a sua atividade você ficava parado esperando o Diretor de Produção passar novas atividades ou procurava auxiliar os colegas?</p> <p>Como você aplica isso hoje na sua vida?</p> <p>Poderia dar algum exemplo em que a necessidade de todos serem responsáveis pelos resultados da miniempresa prejudicou ou auxiliou na jornada?</p>
	Liderança	<p>Assume um projeto, um grupo ou uma tarefa.</p> <p>Sabe respeitar, estimular e motivar as pessoas. Consegue atrair as melhores pessoas para seu time e que o ajudarão inclusive nas coisas que ele não conhece ou não é tão capaz.</p> <p>Você exerceu algum cargo de liderança? Como foi para você respeitar e motivar as outras pessoas? Isso foi desenvolvido durante a Miniempresa ou você já possuía essas características?</p> <p>Caso não tenha exercido o cargo, desempenhou ou desempenha alguma atividade que foi necessário ter liderança? Como aconteceu esse processo?</p>
	Comprometimento	<p>Fazer sacrifício pessoal ou dispendir um esforço extraordinário.</p> <p>Você poderia descrever situações que exigiram um sacrifício pessoal ou que você teve que fazer um esforço extraordinário?</p>
PROATIVIDADE	Iniciativa	<p>Orientado para a ação, iniciador, proativo.</p> <p>Você poderia descrever situações durante o miniempresa e depois do curso em que você tomou a iniciativa para a atividade acontecer?</p>
	Perseverança	<p>Completar tarefas e atingir metas apesar de dificuldades, riscos e atrasos.</p> <p>Vocês tiveram várias dificuldades no decorrer do projeto. Como foi para você superar essas adversidades e assumir os riscos?</p> <p>Você lembra de alguma situação em que a equipe persistiu e conseguiu superar alguma dificuldade?</p> <p>Depois do Miniempresa, você se considera uma pessoa mais perseverante?</p>
	Autoconfiança	<p>Acreditar que é capaz e possui as habilidades necessárias para execução de alguma tarefa ou desafio.</p> <p>Vocês foram desafiados em diversos momentos a realizar atividades “desconhecidas”.</p> <p>Você tinha confiança para realizar? Acreditava que você era capaz de atingir os objetivos?</p> <p>Após o Miniempresa, você está mais confiante para executar as atividades de um empreendimento?</p>
INOVAÇÃO	Criatividade	<p>Fazer algo novo, diferente, que surpreenda o mercado e a sociedade positivamente.</p> <p>É capaz de buscar novas formas de fazer as coisas, mostrando que a mudança é, sim, possível.</p> <p>Você costuma propor novas ideias, encontrar soluções ou formas diferentes de fazer as atividades? Poderia mencionar alguma situação?</p>
	Sustentabilidade	<p>Valorizar as questões socioambientais, buscando causar um impacto maior ou menor no meio ambiente.</p> <p>Um dos pilares do projeto Miniempresa é a questão socioambiental. Como você pode perceber isso durante a Miniempresa?</p>

COMPETÊNCIAS		DEFINIÇÃO/ QUESTIONAMENTO
		Você lembra de alguma ação que foi adotada pela equipe para promoção da sustentabilidade?
Além das informações relatadas, existe mais alguma competência (conhecimento, habilidade e atitude) que você gostaria de mencionar? Algum novo aprendizado que você teve com a Miniempresa?		